



**La gestión administrativa en la implementación
del presupuesto por resultados en el Ministerio de
Educación. Lima 2017.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Laura Roxana Cotrina Abanto

ASESOR:

Dr. Leonidas Eduardo Pando Sussoni

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Control administrativo

PERÚ-2017


Página del jurado



.....
Dr. Miguel Pérez Pérez
Presidente



.....
Dra. Maritza Emperatriz Guzmán Meza
Secretaria



.....
Dr. Leonidas Eduardo Pando Sussoni
Vocal

Dedicatoria

A mi gran familia por su apoyo
ilimitado e incondicional

Agradecimientos


A mis padres y hermanos quienes supieron guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar a pesar de los problemas que se presentaban.

Declaración de Autoría

Yo, Laura Roxana Cotrina Abanto, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede – Lima Este; declaro el trabajo académico titulado “La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados del Ministerio de Educación, Lima 2017” presentada, en 95 para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.


Leonidas Eduardo Pando Sussoni
DNI: 09602489

Lima, 24 de junio del 2017

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados del Ministerio de Educación. Lima 2017, que tuvo como objetivo determinar el nivel de influencia del presupuesto por resultados en la ejecución presupuestaria del Ministerio de Educación durante el año 2016, desde la perspectiva de los especialistas del área de presupuesto del Ministerio de Educación.

El presente informe ha sido estructurado en siete capítulos, de acuerdo con el formato proporcionado por la Escuela de post. En el capítulo I presenta los antecedentes y fundamentos teóricos, la justificación, el problema, las hipótesis, y los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se describen los criterios metodológicos empleados en la investigación y en el capítulo III los resultados tanto descriptivos como inferenciales. El capítulo IV contiene la discusión de los resultados, en el V las conclusiones y el VI las recomendaciones respectivas. Finalmente se presentan las referencias y los apéndices que respaldan la investigación.

El informe de esta investigación fue elaborado siguiendo el protocolo de la Escuela de Post grado de la Universidad y es puesto a vuestra disposición para su análisis y las observaciones que estimen pertinentes.

La autora

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
 I. INTRODUCCIÓN:	 14
1.1 Antecedentes.	15
1.2 Fundamentación científica.	20
1.3 Justificación	41
1.4 Problema	43
1.5 Hipótesis	45
1.6 Objetivos	46
 II. MARCO METODOLÓGICO	
2.1 Variables	49
2.2 Operacionalización de variables	49
2.3 Metodología	52
2.4 Tipo de estudio	52
2.5 Diseño	43
2.6 Población, muestra y muestreo	53
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
2.8 Procedimiento de recolección de datos	57
2.9 Métodos de análisis de datos	58
 III. RESULTADOS	 59

3.1 Descripción de resultado	54
3.2 Contrastación de hipótesis	66
IV. DISCUSIÓN	79
V. CONCLUSIONES	84
VI. RECOMENDACIONES	86
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
VIII ANEXOS	93
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Instrumento: variable 1 proceso técnico archivístico	
Instrumento: variable 2 Gestión documental	
Anexo 3: Certificado de validez de contenido de cada uno de	
Los instrumentos	
Anexo 4: Base de datos variable 1: Gestión Administrativa	
Base de datos variable 2: Presupuesto por Resultado	
Anexo 5: Constancia emitida la por institución que acredita	
Estudio in situ	
Anexo 6: Base de datos prueba confiabilidad variable 1	
Base de datos prueba confiabilidad variable 2	
Anexo 7: Artículo científico	

Lista de tablas

		Pág
Tabla 1	<i>Matriz de operacionalización de la variable gestión administrativa</i>	50
Tabla 2	<i>Matriz de operacionalización de la variable presupuesto por resultados</i>	51
Tabla 3	<i>Validez del instrumento para medir gestión administrativa, según expertos</i>	56
Tabla 4	<i>Validez del instrumento para medir implementación del presupuesto por resultados, según expertos</i>	56
Tabla 5	<i>Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach</i>	56
Tabla 6	<i>Confiabilidad de los instrumentos – KR20</i>	57
Tabla 7	<i>Gestión administrativa percibida por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	60
Tabla 8	<i>Nivel de planificación percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	61
Tabla 9	<i>Nivel de organización percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	62
Tabla 10	<i>Nivel de dirección percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	63
Tabla 11	<i>Nivel de control percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	64
Tabla 12	<i>Implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	65
Tabla 13	<i>Programación presupuestaria estratégica según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	66
Tabla 14	<i>Seguimiento del PpR según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	67
Tabla 15	<i>Las evaluaciones independientes según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	68
Tabla 16	<i>Incentivos a la gestión según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	69

Tabla 17	<i>Transparencia y monitoreo según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	70
Tabla 18	<i>Fortalecimiento de capacidades según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</i>	71
Tabla 19	<i>Información de ajuste de los modelos. Hipótesis general</i>	72
Tabla 20	<i>Pseudo R cuadrado</i>	73
Tabla 21	<i>Información de ajuste de los modelos. Hipótesis específica 1</i>	74
Tabla 22	<i>Pseudo R cuadrado</i>	75
Tabla 23	<i>Información de ajuste de los modelos. Hipótesis específica 2</i>	76
Tabla 24	<i>Pseudo R cuadrado</i>	77
Tabla 25	<i>Información de ajuste de los modelos. Hipótesis específica 3</i>	78
Tabla 26	<i>Pseudo R cuadrado</i>	79
Tabla 27	<i>Información de ajuste de los modelos. Hipótesis específica 4</i>	80
Tabla 28	<i>Pseudo R cuadrado</i>	81

Lista de figuras

		Pág.
Figura 1	Gestión administrativa percibida por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	60
Figura 2	Nivel de planificación percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	61
Figura 3	Nivel de organización percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	62
Figura 4	Nivel de dirección percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	63
Figura 5	Nivel de control percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	64
Figura 6	Implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	65
Figura 7	Programación presupuestaria estratégica según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	66
Figura 8	Seguimiento del PpR según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	67
Figura 9	Evaluaciones independientes según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	68
Figura 10	Incentivos a la gestión según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	69
Figura 11	Transparencia y monitoreo según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	70
Figura 12	Fortalecimiento de capacidades según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación	71

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental determinar el nivel de influencia de la gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados en el personal especialista del área de presupuesto del Ministerio de Educación, 2017.

Se desarrolló una investigación básica de nivel correlacional causal, bajo un enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo constituida por 105 trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación. Para la recolección de la información referida a la variables de estudio se empleó como técnica la encuesta y como instrumentos una encuesta con respuestas politómicas para medir la variable gestión administrativa y una escala de opinión con respuestas dicotómicas, para medir la variable implementación del presupuesto participativo. Los resultados evidenciaron que el 51.4% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que la gestión administrativa era adecuada y que el 47.6% estos trabajadores consideraban que la implementación del presupuesto por resultados era útil

Finalmente se concluyó que la gestión administrativa influye en un 54% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación y se recomendó implementar sistemas de capacitación continua dirigidos a mejorar la comunicación organizacional y difusión de los objetivos y metas organizacionales, así como garantizar el desarrollo de entornos de confianza y liderazgo. Dada la importancia del estudio, se recomendó además seguir investigando acerca de los diferentes aspectos relacionados con la gestión administrativa y la implementación del presupuesto por resultados.

Palabras clave: presupuesto por resultados, ejecución presupuestal

Abstract

The main objective of this research was to determine the level of influence of administrative management in the implementation of the results budget in the Ministry of Education during the year 2016, from the perspective of specialists in the budget area of the Ministry of Education. A basic investigation of causal correlational level was developed, under a quantitative approach and non-experimental cross-sectional design.

The study population consisted of 105 administrative workers in the budget execution area of the Ministry of Education. For the collection of information related to the study variables, the survey was used as a technique and as instruments a survey with polytomic responses to measure the administrative management variable and an opinion scale with dichotomous responses, to measure the variable implementation of the participatory budget. The results showed that 51.4% of administrative workers in the budget execution area of the Ministry of Education considered that administrative management was adequate and that 47.6% considered the implementation of the budget by results to be useful

Finally, it was concluded that the administrative management influences 54% on the implementation of the budget by results according to the administrative workers in the budget execution area of the Ministry of Education and it was recommended to implement continuous training systems aimed at improving the organizational communication and diffusion of the Goals and organizational goals, as well as ensuring the development of trust and leadership environments. Given the importance of the study, it was further recommended to continue investigating the different aspects related to administrative management and the implementation of the budget by results

Keywords: Budget for results, budget execution

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años a nivel mundial, la organización de las entidades públicas ha implementado diferentes procesos para garantizar la prestación de servicios de calidad. Es importante considerar que los últimos diez años, las finanzas públicas han sufrido grandes cambios, la economía se ha tornado más inestables, la sobrecarga de tributos ha ocasionado que los contribuyentes no se sientan conformes más aún por la baja calidad de los servicios que reciben, por lo que era prioritario la implementación de nuevas técnicas presupuestarias menos rígidas y más apropiadas para los ajustes fiscales.

Esta problemática fue mayor en América Latina, pues los gobiernos además de enfrentar la desigualdad y la pobreza, no contaban con herramientas fiscales adecuadas, pues la capacidad de pago de la población era muy variada. Todo esto exigió cambios significativos en la manera de gestionar los recursos de las entidades públicas, basando su desarrollo fundamentalmente en el logro de resultados y no solo en el cumplimiento de funciones, razón por la cual en muchos en la mayoría de países latinoamericanos se han implementado sistemas de gestión por resultados. Estas grandes reformas fueron establecidas dentro del plan conocido como la nueva gestión pública, promovida por el Banco Mundial e inspiradas en la gerencia del sector privado, con el objeto de modificar el modelo burocrático del Estado.

La nueva Gestión Pública promueve la incorporación del aspecto gerencial en la administración del Estado, con el fin de reemplazar el modelo tradicional de organización y prestación de servicios basado en la planificación, centralización y control directo por una gerencia pública orientada a la racionalidad económica dirigida al logro de la eficiencia y eficacia.

La implantación del presupuesto por resultados es un cambio no solo procedimental, sino básicamente cultural que requiere tiempo, paciencia, persistencia y flexibilidad en su implementación. Se requiere entonces de un liderazgo institucional con mandato y visión, la importancia de la amplia participación de los sectores y la participación de todos los actores involucrados

Por otro lado es importante resaltar la percepción negativa del ciudadano promedio respecto del uso de los recursos públicos, por lo que surge la necesidad

de entender cuáles son los factores institucionales que contribuyen a la eficiencia del gasto público. En este contexto, el análisis de los determinantes puede contribuir a identificar reformas que logren mejorar la calidad del gasto, justificándose una vez más la necesidad de realizar estudios que intenten identificar los aspectos administrativos que determinen la eficacia de la implementación del presupuesto por resultados.

En el Perú en los últimos tiempos, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, se ha implementado progresivamente el presupuesto por resultados, sin embargo las mejoras aún no son evidentes, es necesario conocer que factores estarían favoreciendo o limitando su implementación y/o resultados esperados.

La dispersión de los esfuerzos, así como los escasos impactos sociales, han dado lugar a que las diferentes instituciones gubernamentales busquen mejorar significativamente sus procesos y así lograr efectividad, al respecto es importante considerar que una gestión pública efectiva es aquella que obtiene logros tangibles para la sociedad, que van más allá de simples insumos o productos, o que producen efectos transitorios en el ciudadano, sino por el contrario es aquella que logra impactos duraderos en la calidad de vida de la población.

Actualmente en el país, la institucionalidad con competencias en las temáticas de planificación, presupuesto, evaluación, monitoreo, etc., no son las más adecuadas, pues no existe articulación entre los planes estratégicos sectoriales y la programación multianual y los planes estratégicos institucionales. El Ministerio de Educación no es ajeno a esta problemática, pues son evidentes los problemas para integrar los procesos presupuestarios no existen sistemas adecuados de evaluación presupuestaria generándose grandes problemas de asignación presupuestaria. Es común encontrar sistemas de gestión rígidos, abundante normatividad que generalmente está desarticulada y muchas veces es contradictoria..

Por lo expuesto, es necesario analizar los aspectos relacionados con la gestión administrativa como agentes determinantes de la implementación del presupuesto por resultados establecido como política nacional en todo estamento gubernamental del país. El propósito del presente trabajo es analizar si la gestión

administrativa actual posibilita la implementación adecuada del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación, y si ésta funciona como una técnica que promueve la vinculación de la producción de las instituciones públicas con las políticas de desarrollo y a la vez con los recursos reales y financieros que requiere dicha producción.

1.1. Antecedentes

1.1.1 Antecedentes internacionales:

Sánchez (2016) en la tesis *Análisis de la implementación del presupuesto por resultados en Guatemala*, desarrollada para optar el grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas en la Universidad de Chile, tuvo como objetivo determinar el estado en el que se encuentra la implementación del presupuesto por resultados . Se fundamentó en las políticas establecidas para la la administración pública, con el fin de lograr la un adecuado uso de los recursos del Estado y brindar servicios de calidad. Desarrollo una investigación de enfoque cualitativo y empleo fuentes secundarias de información obtenida de las plataformas gubernamentales y primarias derivadas de entrevistas. Estos resultados le permitieron concluir que la ausencia de un sistema de incentivos, es un problema que afecta el desarrollo de estos procesos, además que no existe un eficiente sistema de monitoreo, evaluación y desempeño (p. i).

Mora (2012) en la tesis *Plan estratégico para instrumentar el presupuesto basado en resultados en la secretaría de educación pública con el fin de mejorar la calidad del gasto público*, realizada para obtener el grado de Magister en Ciencias en Administración Pública en el Instituto Politécnico de México, tuvo como objetivo analizar el proceso de elaboración de los presupuestos en la Secretaría de Educación Pública, esta medición se fundamentó en lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria para el gasto público. Desarrolló un a investigación descriptiva no experimental. Para la recopilación de datos se empleó una entrevista a los responsables de elaborar los presupuestos, Los resultados encontrados evidenciaron que la metodología, información distribuida y empleada, lenguaje así como las responsabilidades establecidas en el marco de la implementación del presupuesto por resultados en esta institución no

son claras por lo que recomendó mejorar los sistemas de comunicación e información y mejorar la iniciativa e intervención de cada uno de los actores y/o responsables de la implementación del presupuesto por resultados. (p. 7, 126).

Tubaro (2012) en la tesis de maestría *Una visión del presupuesto por programas y el presupuesto por resultados. Caso Plan Sumar, en la Provincia de Buenos Aires*, desarrollada con la finalidad de obtener el grado de Magister en la Universidad Nacional de la Plata, Argentina, tuvo como objetivo determinar que técnica presupuestaria, sería la más conveniente para mejorar el rol del estado. El diseño desarrollado fue no experimental y se desarrolló una investigación descriptiva. Encontró que la implementación del presupuesto basado en resultados en América Latina depende de las condiciones institucionales, la motivación, las capacidades y el apoyo legislativo y concluyo afirmando que para que se implemente adecuadamente un presupuesto por resultados se requiere un cambio radical en todo el sistema y los actores políticos deben estar suficientemente interesados y capacitados para conducir el cambio (p. 3, 60).

Arce (2010) en la tesis *Propuesta de incorporación de la gestión por resultados en el presupuesto público de El Salvador* desarrollada para obtener el título de Maestra en Gerencia Pública y Social en la Universidad Dr. José Matías Delgado del El Salvador, tuvo como objetivo alcanzar una buena gestión pública no solo basada en buenos indicadores macroeconómicos, sino también en una buena asignación de los recursos para optimizar beneficios. Desarrolló una investigación descriptiva de diseño no experimental. Como resultado principal reportó que para obtener los resultados deseados y mejorar la situación actual de la gestión pública en el país, era indispensable que exista una relación armoniosa entre lo que es la planificación estratégica, la planificación operativa y la presupuestaria y que todas estas deben estar dirigidas hacia metas claras y prioritarias y llegó a la conclusión de que la incorporación de la gestión y PpR no requiere modificaciones legales a la Constitución de la República de El Salvador sino que se la debe considerar un proceso que contribuye con la mejora de la calidad de la prestación de los servicios públicos. (p. 5, 48).

1.1.2 Antecedentes nacionales:

Delgado (2013) en la tesis *Avances y perspectivas en la implementación del presupuesto por resultados en Perú*, desarrollada para Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública en la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo evaluar la estrategia de implementación del presupuesto por resultados en el Perú y determinar los avances en la implementación del presupuesto por resultados. Desarrolló una investigación mixta, evaluó el PpR siguiendo el modelo de Evaluación Prodev (SEP) y el marco de referencia para la medición del desempeño en materia de gestión de las finanzas públicas (PEFA). Los resultados le permitieron concluir que en el país se ha logrado un avance significativo en la reforma presupuestaria en Perú y que se aún o se han consolidado los elementos básicos del presupuesto por resultados. En cuanto a la cobertura determinaron que es aún limitada y que existen deficiencias en aspectos como seguimiento del desempeño, las evaluaciones independientes y seguimiento sistemático de la información de desempeño en el proceso presupuestario (7, 132).

Neyra (2012) en la tesis *El planeamiento y el presupuesto público y su influencia en la gestión pública. Caso Defensoría del Pueblo, periodo 2000-2010* desarrollada para optar el Grado de Maestro en Gestión y Desarrollo en la Universidad Nacional de Ingeniería, tuvo como objetivo fundamental analizar los sistemas de planificación y presupuesto público, específicamente la Defensoría del Pueblo. Desarrolló una investigación exploratoria documental, no experimental. Revisó los instrumentos que empleados para el planeamiento y elaboración del presupuesto público y luego de un análisis cuantitativo de una serie temporal del año 2000 al 2010 recopiló información sobre las variables de estudio, datos que fueron procesados, procesadas a través de una matriz de datos utilizando el programa Econometric Views (Eviews). Los resultados demostraron que el planeamiento y presupuesto público influyen en la eficiencia y eficacia de la gestión pública y concluyó en que se requieren mejoras en la gestión del Estado y que se requiere de un sistema que enlace los sistemas de planificación y presupuesto público de las instituciones del Estado (p. 8).

Tanaka (2011) en la tesis *Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud*, desarrollado para optar el Grado Académico de Magíster en Economía con mención en Finanzas en la Universidad Mayor de San Marcos, tuvo como objetivo identificar la influencia de la aplicación progresiva del Presupuesto por Resultados en la gestión presupuestal del Ministerio de Salud. Desarrollo una investigación descriptiva-explicativa, de diseño no experimental y corte transversal; empleó como instrumentos cuestionarios y los resultados evidenciaron que la de eficacia y eficiencia del gasto público dependían de los planes presupuestales, la capacitación y participación ciudadana en la toma de decisiones presupuestales. Destacó además la importancia de priorizar los resultados en lugar de los insumos y gastos (p.vi).

Chu-lau (2008) la tesis *Ejecución Presupuestaria de los Créditos Suplementarios y la Administración Financiera del Ministerio de Educación*, desarrollad para optar el título profesional de Contador Público en la Universidad de San Martín de Porres, tuvo como objetivo determinar cuál es la influencia de la ejecución presupuestal de los créditos suplementarios en la administración financiera del Ministerio de Educación. Desarrolló una investigación explicativa. La población estuvo compuesta por 150 servidores de los cuales el 75% fueron varones y el 25% mujeres. Realizó un muestreo aleatorio simple y estuvo constituida por 38 servidores. Empleó como instrumento un cuestionario para medir las variables de estudio. Los resultados le permitieron concluir que en dicha institución se aplicaba adecuadamente la ejecución presupuestal e influía negativamente en la administración financiera del Ministerio de educación y que la ejecución presupuestal no se ajustaba a la normatividad establecida por los que influía también negativamente en la toma de decisiones de la administración financiera del Ministerio de Educación (p.4, 65, 127).

1.2. Fundamentación técnica, científica o humanística

En este ítem se presentan las diferentes concepciones y el modelo bajo el cual de planteó el análisis de la gestión administrativa y el presupuesto por resultados. Dado que la investigación se desarrolló en el ámbito del sector público, se

consideraron las normativas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas al respecto, así como los objetivos que persigue el Estado. Se presentó además la conceptualización de la variable gestión administrativa y presupuesto por resultados, así como las dimensiones que permitieron su medición, considerando la teoría de los sistemas propuestos por Chiavenato (2006) como sustento de la variable gestión administrativa y la de Acuña, Huaita y Mesinas (2012) para sustentar la variable presupuesto por resultados.

Variable 1:

La Gestión administrativa

Conceptualización de la percepción de la gestión administrativa

Existen muchas definiciones sobre la percepción, desde el enfoque de procesos psicológicos encontramos a Rivera, Arellano y Molero (2000) quienes conceptualizan a la percepción como “Un conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat” (p. 68).

Por su parte Lara (2008) señaló que “La percepción se refiere a la forma en que las personas interpretan su entorno, es decir, la opinión o postura que tienen ante ciertos temas de la vida y su alrededor” (p. 89).

Goldstein (2010) señaló que la percepción tiene dos propósitos: uno es informarnos acerca de las propiedades del ambiente que son vitales para nuestra supervivencia, debido a ello cualquier actividad que se efectúe requerimos poder ver y escuchar lo que sucede, creándose un retrato del ambiente en nuestra mente; y el otro propósito es actuar en relación con el ambiente (p. 4).

Por otro lado, Daft y Marcic (2011), desde el punto de vista administrativo, sostienen que “La percepción es el proceso cognoscitivo que las personas utilizan para darse una idea del entorno al seleccionar, organizar e interpretar información del entorno mismo” (p. 378). Es importante señalar al respecto que estas actitudes formadas del entorno afectarán a las percepciones, siendo esta afectación en sentido inverso también.

Habiéndose expuesto los diversos enfoques de la percepción, para efectos de este estudio, se ha considerado utilizar la definición de Daft y Marcic ya que las personas actúan de acuerdo a su entorno y sus apreciaciones distorsionan sus conductas.

Definición de la gestión administrativa

La gestión administrativa viene a ser el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Chiavenato, 2006). Al respecto, este autor señala que: “Las funciones del administrador, esto es, el proceso administrativo, son más que una secuencia cíclica, pues están íntimamente relacionadas en interacción dinámica” (p. 142).

De acuerdo a lo anterior, se establece que el conjunto de las funciones administrativas forman parte del proceso administrativo, el cual está conformado por la planeación, organización, dirección y control.

Con relación a las funciones de los procesos administrativos, Gómez-Mejía y Balkin (2005) señalan que el proceso administrativo implica planificar y desarrollar una estrategia, que comprende organizar, liderar o dirigir y controlar, así como tomar decisiones, siendo estas funciones desarrolladas por los diferentes niveles de la organización, y encontrándose enlazadas entre sí.

Por otro lado, Rue y Byars (1995) basándose en el enfoque funcional del proceso administrativo, consideran que “La administración es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales” (p. 4), siendo el proceso administrativo la determinación de los objetivos de la organización, que establecen a sus miembros la dirección y finalidad que toda organización requiere. Es decir, se debe definir bien los objetivos para obtener una administración exitosa. El administrador es la persona que cumple las funciones administrativas de planeación, organización, motivación y control.

Para Alvarado (2000) la gestión puede entenderse como: “La aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales” (p. 54).

Finalmente considerando la propuesta de Daft y Marcic (2010) acerca de las percepciones y de Alvarado (2007) acerca de la gestión administrativa, la percepción de la gestión administrativa en esta investigación se considera como conjunto articulado de acciones de conducción de una institución a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el POI y que son percibidos por las personas de acuerdo al entorno donde se desenvuelven.

Enfoques teóricos de la gestión administrativa.

A continuación se presentan las diferentes teorías que dieron origen a las teorías modernas de la gestión administrativa, principios que rigen todo proceso administrativo.

Enfoque clásico de la administración.

Este modelo considera a la administración, desde un enfoque rígido, donde se planifica para el presente. Según Chiavenato (1990) el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones. Por un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor y, por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, llamada teoría del proceso administrativo, que se desarrolló en Francia a partir de los trabajos de Fayol (p.47).

Teoría de la administración científica.

Fue desarrollado por Taylor (citado por Chiavenato 1990), este teórico definió cuatro principios de administración, que los directivos deberían asumir como guía en el desarrollo de sus funciones: Estos principios fueron: (a) Principio de planificación, que sustituyó la improvisación por la ciencia gracias a la planificación del método. (b) Principio de preparación, que implica la capacitación de los trabajadores o empleados para garantizar una mejor producción. (c) Principio de control: que involucraba la participación activa de directivos y trabajadores para

controlar la ejecución del trabajo según las normas preestablecidas y (d) Principio de ejecución, que aseguraba un trabajo disciplinado gracias a la asignación diferenciada de responsabilidades (p. 50).

Teoría del proceso administrativo.

Su principal representante fue el Fayol (citado por Chiavenato, 1990) y estableció los 14 principios de la administración, que sirvieron posteriormente para el desarrollo de la administración moderna (p.72). Al respecto, Díez de Castro y Redondo (1996), los principios más importantes desarrollados para guiar las actividades de la administración son: (a) Principio escalar, que destaca la organización jerárquica basada en relaciones de control. (b) Principio de unidad de mando, que sólo se debe recibir órdenes de un único superior. (c) Principio de ámbito de control y (d) Principio de la excepción, que involucra la participación rutinaria solo de los subordinados.

La teoría Burocrática.

Fue establecida por Weber (citado por Chiavenato, 1990), bajo esta teoría se plantean tres tipos de organizaciones. Weber, en sus estudios, planteó tres tipos de organizaciones en función de la organización: (a) La autoridad tradicional, basada en la legitimidad de una autoridad, donde los subordinados obedecen debido a la lealtad personal hacia sus jefes, por lo tanto el poder no se cuestiona. (b) La autoridad carismática, basada en las características personales excepcionales del jefe, que crea que crea de los subordinados y (c) La autoridad racional-legal, en este caso el aspecto racional está determinado por los objetivos institucionales y el aspecto legal deriva de la posición que ocupa el jefe (pp. 225-226).

La diferencia básica que existe entre estas tres teorías clásicas de la administración es que en la teoría científica, el trabajador es considerado como un complemento de las máquinas y está más enfocado al aspecto ingenieril, mientras que el enfoque de proceso de Fayol, tiene muchos principios estáticos que muchas veces no se cumplen o son contradictorios pues no integra adecuadamente conceptos y técnicas cuantitativas, conductuales y de sistemas.

La teoría del comportamiento.

En esta teoría se analiza la administración haciendo un especial hincapié en el comportamiento humano. En esta teoría planteada por Mary Follet, las ideas humanistas se consideran la motivación, liderazgo, poder y autoridad en las organizaciones.

En este punto es importante considerar las teorías motivacionales elaboradas por Abraham Maslow y Frederick Herzberg (citados por Chiavenato 1990), cuyos conceptos del comportamiento organizacional tuvieron gran influencia en el análisis de las organizaciones. Así, esta teoría reemplazó las ideas de satisfacción de las necesidades económicas por las necesidades sociales como la autoestima y la realización personal de los trabajadores. (pp. 283-286).

Teoría moderna de la administración: Teoría de los sistemas.

Esta teoría afirma que las propiedades de los sistemas no están separados sino que por el contrario deben ser estudiados globalmente y que no se puede dejar de lado cada uno de los subsistemas que la componen Según Chiavenato (1990), el enfoque sistémico de la administración considera a la organización como un sistema dinámico, multidimensional, multimotivacional y multidisciplinaria. Se considera además que una organización debe adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes del ambiente (p. 411).

Dimensiones de la gestión administrativa.

Según Chiavenato (2006) las etapas de la gestión administrativa son las que se detallan a continuación. Cabe resaltar que para esta investigación se han considerado estas etapas como dimensiones. (p.120).

Dimensión1:

Planificación.

Busca determinar por anticipado los objetivos a alcanzar, que considera los resultados que se espera alcanzar, en determinado tiempo y con determinados

recursos disponibles. Existe jerarquía de objetivos, y comprende: políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos, norma

“La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden” (Chiavenato, 2006, p.143).

Dimensión2:

Organización

Es la estructuración e integración de los recursos y los órganos involucrados en la ejecución. Es determinar las actividades específicas requeridas para cumplir con los objetivos trazados; es agrupar las actividades basándose en una estructura lógica y en la asignación de cargos y tareas a las personas adecuadas” (Chiavenato, 2006, p.143).

Dimensión3:

Dirección.

Es poner en marcha la institución, se relaciona con la disposición de los recursos humanos; para ello, las personas deberán ser asignadas a sus cargos, se debe definir adecuadamente las funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para que se alcancen los resultados que se esperan de ellas. Asimismo, entiéndase como las relaciones interpersonales entre los administrados y sus subordinados en los diferentes niveles de la organización (Chiavenato, 2006, p.143).

Dimensión4:

Control.

Permite asegurar que los resultados de lo planeado, organizado y dirigido hayan cumplido en función de los objetivos trazados. Consiste en verificar si la actividad, que ha sido controlada, consigue los objetivos trazados. Comprende a su vez el establecimiento de estándares o criterios, observación y comparación del desempeño y la acción correctiva (Chiavenato, 2006, p.143).

Variable 2:

El presupuesto por resultados

Antes de iniciar la presentación de los fundamentos teóricos y el modelo bajo el cual se realizó el análisis del presupuesto por resultados es importante establecer las diferencias básicas que existe entre la gestión por resultados y el presupuesto basado en resultados, resaltando que en esta investigación se analiza y evalúa al presupuesto por resultados.

Gestión por Resultados y Presupuesto Basado en Resultados.

Uña (2010) considerando que estos dos términos tienen alcances diferentes, estableció una clara diferencia entre estos dos aspectos, las que se describen con mayor detalle a continuación: Para este autor la gestión por resultados, tiene como objetivo fundamental focalizar la gestión pública en un modelo que priorice los resultados obtenidos cumpliendo las normas y procesos, por lo que se requiere dotar a las autoridades de las instituciones públicas con herramientas flexibles de gestión de sus recursos humanos, financieros y materiales. A su vez, la gestión por resultados tiene como objetivo incorporar incentivos a la gestión pública, tanto monetarios como no monetarios para los funcionarios públicos, así como mecanismos de sanción, dirigidos a promover un mejor desempeño (p. 6).

La implementación de una gestión por resultados implica de la planificación estratégica, la gestión adecuada de los recurso humanos, la administración financiera eficaz, las compras y contrataciones públicas, un sistemas de incentivos y sanciones adecuados, continuos sistemas de monitoreo y evaluación de programas y políticas públicas y un sistema de control y auditoria interna y externa (Uña, 2010, p.8).

La implementación del presupuesto por resultados requiere: Contar con información sobre los objetivos y metas de los programas y políticas públicas, que deben estar presentados como indicadores de desempeño, es importante considerar además que las iniciativas de presupuesto basado en resultados, son parte de las variables que explican los resultados, existen bajas probabilidades de conformar una relación lineal de “causa-efecto” entre ellas (Uña, 2010, pp. 13-15).

De lo expuesto, se puede establecer que el presupuesto por resultados implica reformas en los sistemas de planificación, de administración financiera, de monitoreo y evaluación y los sistemas de control. Por lo tanto, el presupuesto por resultados vendría a ser un subconjunto de los sistemas de gestión por resultados. Por lo tanto, la gestión por resultados y el presupuesto basado en resultados se encuentran estrechamente relacionados pero no son sinónimos (Uña, 2010).

El Presupuesto Público.

El presupuesto público determina las estimaciones futuras de los ingresos y gastos de los Gobiernos para la realización de sus actividades, gracias a él las instituciones logran sus objetivos (Prieto, 2012). Según el Art. 8 de la Ley 2841112 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto el presupuesto es “el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidos en el Plan Operativo Institucional” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013, p. 3).

En general se puede considerar que “el presupuesto es un documento financiero en el que se refleja el conjunto de gastos que se pretenden realizar durante un periodo de tiempo determinado y el detalle de los ingresos que se prevén obtener para su financiación” (Prieto, 2012, p. 30)

Por otro lado Ortega y García (2004), plantearon que el presupuesto viene a ser la columna vertebral de la economía pública por lo que permite evaluar la eficiencia del gasto público.

El Presupuesto por Resultados.

Prieto (2012), definió al presupuesto por resultados como una metodología en la que cada incremento de gasto está vinculado a un incremento en la producción de bienes, provisión de servicios públicos y/o en sus resultados. Requiere:

El desarrollo de programas de gasto articulados con sus componentes, acciones, productos, resultados que genera e

indicadores para su seguimiento y evaluación; metodologías de costeo de actividades y programas por unidades de producto o servicios; sistemas de información integrados sobre clasificadores de gasto, costos, acciones y programas y la contabilidad; y nuevas capacidades en recursos humanos. (p.35).

Por otro lado Usaid-Perú (2010, p.6) definió al Presupuesto por resultados (PpR) como:

Un enfoque para elaborar el presupuesto público, en el que los recursos se programan, asignan, ejecutan y evalúan en relación a los cambios específicos positivos que se quieren alcanzar en el bienestar ciudadano, además el Presupuesto por Resultados tiene una visión integrada de la planificación y del presupuesto.

Por su parte el Congreso de la República del Perú (2005) se refirió al Presupuesto por Resultados como una herramienta gerencial estratégica de asignación de recursos que gracias a la modernización de los sistemas de información, garantía de una eficaz gestión del Estado.

Por otro lado es importante considerar que el Presupuesto por Resultados no pretende obtener mayores recursos, sino por el contrario, pretende optimizar los recursos que ya se tiene y que se gasten para sustentar sólidamente mayores requerimientos presupuestarios cuando sea necesario (USAID-PERU, 2010)

En el caso de Perú, el Presupuesto por Resultados (PpR) se rige por la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, específicamente en el Capítulo IV “Presupuesto por Resultados (PpR)” en el Título III, “Normas Complementarias para la Gestión Presupuestaria” (MEF, 2005, π. 3).

En la presente investigación se considera que el Presupuesto por Resultados, es una manera diferente de realizar el proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto Público, que implica superar la tradicional manera de realizar dicho proceso, centrado en instituciones (pliegos, unidades ejecutoras, etc), programas y/o proyectos y en

líneas de gasto o insumos; a otro en el que eje es el ciudadano y los resultados que éstos requieren y valoran (MEF, 2016. , π. 7).

Por su parte Acuña, Huaita y Mesinas (2012), plantearon que el PpR presenta dos características fundamentales: (a) parte de una visión integrada de planificación y presupuesto, se basa en la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados y (b) plantea el diseño de acciones en función a la resolución de problemas críticos que afectan a la población y que requiere de la participación de diversos actores, que alinean su accionar en tal sentido.

En el Perú se ha iniciado la implementación del presupuesto participativo basado en resultados a partir del ejercicio 2010 (Prieto, 2010) y está enmarcado por el enfoque de la Gestión Pública, que sostiene que los recursos públicos se asignan, ejecutan y evalúan con el fin de mejorar el bienestar de la población.

Modelo Teórico: Dinámica y complejidad de la Reforma del Estado: PpR.

Bajo este modelo el PpR es un instrumento que forma parte de un modelo de gestión por resultados, modelo que fundamenta la reforma del estado actualmente.

Bajo este modelo la implementación del PpR tiene por objetivo: “Lograr que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle según los principios y métodos del enfoque por resultados contribuyendo a construir un Estado eficaz, capaz de generar mayores niveles de bienestar en la población” (Acuña, Huaita y Mesina, 2012. p. 2).

El PpR es una estrategia de gestión pública que viene liderando la Dirección General del Presupuesto Público (DGPP), con el objetivo de contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público. Por lo tanto su aplicación requiere:

- Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos; el logro delo que llamamos la *apropiación*.
- Declaración explícita sobre la responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas.
- Producción de información de resultados, productos y costos de insumos.

- Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos. (Acuña, Huaita y Mesina, 2012. p. 3).

Dimensiones del Presupuesto por Resultados.

La Dirección General de Presupuesto Público (2008) y Acuña, Huaita y Mesinas (2012) describieron los principales instrumentos del presupuesto por resultados, los cuales fueron tomados como dimensiones en la presente investigación y describen a continuación.

Dimensión 1:

Programas Presupuestales.

El Ministerio de Economía (2008) estableció que los programas presupuestales viene a ser las unidades de programación que ejecuta el estado para cumplir con las funciones que le son encomendadas para satisfacer las necesidades de la sociedad. Debe estar en concordancia con los objetivos estratégicos de la política de Estado y formulados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), órgano rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, (DGPP, 2008, p. 18)..

Según la DGPP (2008), al producto de este proceso se le denomina Programa Presupuestario Estratégico y presenta los siguientes objetivos:

- Establecer relaciones claras y verificables entre resultados (cambios) a lograr y los medios determinados para ello (productos)
- Incentivar diseños integrados y articulados de las intervenciones del Estado, sobre la base del logro de resultados a favor de la población;
- Establecer criterios de eficiencia y eficacia para asignar y priorizar recursos en base a las grandes necesidades nacionales y;
- Generar las bases para una adecuada articulación entre los procesos de planificación y los procesos presupuestales.(p. 15)

Dimensión 2:

Seguimiento

Se realiza sobre los avances en los productos y resultados del gasto público en general, con énfasis inicial en los programas presupuestales. Dicho seguimiento está a cargo de la Dirección General de Presupuesto Público-(MEFP. Los ministerios y sectores responsables de los programas presupuestales y los pliegos que intervienen en la ejecución de las metas físicas y financieras de los productos comprendidos, velan por la calidad de la información remitida. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) genera la información estadística necesaria para el seguimiento de los indicadores en los ámbitos correspondientes a su misión, en el marco del PpR, particularmente de aquellos que no pudieran ser generados por los sistemas estadísticos propios de las entidades involucradas en la aplicación del PpR. (Acuña, Huaita y Mesinas, 2012. p.6).

Presenta las siguientes líneas de acción: (a) Seguimiento de los indicadores de resultados anuales, (b) seguimiento de indicadores de productos anuales y (c) seguimiento de indicadores de producto (finalidades) trimestrales (DGPP, 2008, p. 18).

Dimensión 3:

Evaluación independiente.

Consiste en el análisis sistemático y objetivo de un proyecto, programa o política en curso o concluido, en razón a su diseño, ejecución, eficiencia, eficacia e impacto en la población, sin perjuicio de las normas y procesos establecidos por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) relativos a los proyectos de inversión. Los resultados de las evaluaciones vinculan a las entidades cuyas acciones han sido objeto de las mismas, las cuales deberán asumir compromisos formales de mejora sobre su desempeño (Acuña, Huaita y Mesinas, 2012. p. 6).

Este instrumento presenta las siguientes “líneas de acción: (a) Diseño de instrumentos y selección de asignaciones presupuestales a evaluar. (b) Desarrollo de Evaluaciones Independientes y (c) Establecimiento de Compromisos de mejora” (DNPP, 2008, p.19).

Dimensión 4:

Cuarta dimensión: Incentivos a la gestión.

Son financiamientos directos que reciben las entidades, por el cumplimiento de una serie de requisitos o metas que redundan en una mejor gestión en la entrega de bienes y servicios a la sociedad. Comprenden el uso de reglas claras de evaluación y monitoreo, la generación de información referida a las metas y los premios. Pretenden trasladar las acciones del Estado hacia una gestión por resultados (Acuña, Huaita y Mesinas, 2012. p. 8).

Dimensión 5:

Transparencia y Monitoreo Participativo.

La DNPP (2008) planteó que este instrumento viene a ser la implementación de acciones dirigidas a fortalecer el Presupuesto Participativo del gasto desde un enfoque por resultados, así como a instaurar el proceso de Monitoreo Participativo, con la intención de incorporar la participación ciudadana en el ciclo presupuestal para mejorar la calidad del gasto público y fortalecer la relación ciudadano – Estado (p.21).

Presenta las siguientes líneas de acción: (a) Fortalecimiento del PpR y (b) monitoreo participativo para diseñar, normar e implementar este nuevo mecanismo.

Dimensión 6:

Fortalecimiento de Capacidades.

Comprende el conjunto de estrategias para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de los funcionarios que tienen responsabilidad política y técnica en la implementación de los programas presupuestales. Su objetivo fundamental es el logro del desempeño eficaz de las autoridades, funcionarios y técnicos del gobierno nacional, regional y/o las unidades ejecutoras, así como en el seguimiento y reporte de avances y resultados de los programas presupuestales estratégicos que tienen bajo su responsabilidad.

Presenta las siguientes líneas de acción: (a) Desarrollo y fortalecimiento de funcionarios y técnicos vinculados directamente al proceso de programación

formulación y seguimiento presupuestario y (b) Información, sensibilización y generación de compromiso por parte de los decisores políticos no vinculados directamente al proceso presupuestario (DNPP, 2008, pp. 22-23).

Aplicación del presupuesto por resultados en el Perú.

En el Perú, la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República y el Ministerio de Economía y Finanzas han iniciado la construcción del presupuesto por resultado (PpR) en cinco programas estratégicos que representan cerca del 5 por ciento del presupuesto total de la República (DNPP, 2008. p. 25).

Esta implementación tiene como objetivo fundamental lograr el vínculo entre producto y financiamiento en el presupuesto, que es una tarea que puede usar varios instrumentos o metodologías. Cabe destacar que los responsables de la política presupuestal en Perú han elegido el marco lógico como una de las herramientas facilitadoras, cuya metodología exige la lógica y causalidad.

Cabe mencionar y resaltar que el marco lógico se puede usar en las diferentes fases del presupuesto, sin embargo actualmente solo se vienen usando para la fase de programación, pero el mismo instrumento y metodología facilita las evaluaciones presupuestales, tanto en el momento del seguimiento de la ejecución, evaluaciones de término como de impacto final.

1.3 Justificación

Justificación teórica.

La investigación realizada, constituye un aporte teórico en la medida proporcionó información acerca de la gestión administrativa en el sector público y cómo ésta podía influir en la implementación del presupuesto por resultados. En los últimos años, se han establecido normativas para asegurar la implementación del presupuesto por resultados en las entidades públicas, sin embargo, es escasa la información acerca de los aspectos personales e institucionales que determinan su eficacia, la información teórica presentada permite identificar los aspectos

administrativos que podrían influir en el éxito de la implementación del PpR, pues bajo la teoría burocrática y de los sistemas propuesta por Chiavenato, todos los elementos de la organización deben funcionar independientemente pero mantenerse interconectados, debiendo existir un flujo continuo de información entre ellos. Esta investigación presenta información relevante acerca de la gestión administrativa y el Ppr, desde la perspectiva d los trabajadores, con la intención de comprender o determinar si éstas afectan en su implementación o éxito de la gestión, sobre todo en entidades públicas como el Ministerio de Educación. En este sentido se trató de explicar a partir de las diferentes teorías como la gestión administrativa influye en todos los proceso de una organización y en este caso sobre la implementación del presupuesto por resultados con la intención de contribuir a la mejora de las condiciones laborales en el sector público, lo que a su vez mejoraría el desempeño y la calidad de los servicios en estas instituciones

Justificación social.

La indagación acerca de la percepción de la gestión administrativa y el nivel de implementación del presupuesto por resultados en las instituciones públicas, permitirá identificar los aspectos que se requieren mejorar la gestión pública, de tal manera que los servidores del sector público se sientan parte del sistema administrativo y ejecutores importantes de los procesos conducentes al éxito de la organización.

Este conocimiento tiene alcance social puesto que presenta ante los niveles jerárquicos, los diferentes aspectos que deberán ser corregidos o potenciados para garantizar mejores resultados presupuestales y por ende mejor servicio, La comprensión de los diferentes componentes del PpR permitirán identificar problemas relacionados con la actitud de los trabajadores y entes directivos de tal manera que se puedan tomar acciones conducentes a mejorar el compromiso de los todos los miembros de la institución, generándose procesos confiables y que se desarrollen en función de las necesidades de la población (ejecuciones presupuestas eficientes). Permitirá además determinar cuál de las dimensiones de la gestión administrativa tiene mayor influencia sobre la eficacia del presupuesto por resultados ejecutado.

1.4 Problema

La percepción de la gestión administrativa es de vital importancia en las diversas organizaciones, sean públicas o privadas, especialmente en instituciones que brindan servicios a los usuarios. Una buena gestión administrativa creará un clima favorable, lo que a su vez generará eficiencia u eficacia en los demás subsistemas. Sin embargo en estas instituciones públicas prima el individualismo, no existe un flujo continuo de información. Lo expuesto ocasiona que las diferentes gerencias no intercambien información, por lo tanto al momento de planificar y establecer los presupuestos, no se consideran las necesidades reales de la población.

El contar con un sistema educativo eficaz, equitativo y oportuno, es la aspiración de cada uno de los pobladores del país y proveerlos debiera constituir la primera obligación de los gobiernos de turno; sin embargo, a través del tiempo se observó que tal provisión, no solo no llegan a algunas zonas pobres de las ciudades, sino que además es eficaz o simplemente no llega a las poblaciones rurales y suburbanas de extrema pobreza.

Son diversos los estudios que evidencian que la gestión administrativa y el proceso presupuestario no contribuye con la eficacia y calidad del gasto público pues no es capaz de articular la necesidad de los insumos, procesos y productos con los resultados. Superar esta problemática requería de un Estado, cuya administración pública debía ser eficiente en la asignación y distribución de recursos económicos; que sin embargo hasta el año 2008 aún esta eficiencia no se observaba, pese a que se contaba con un presupuesto público como herramienta fundamental, pero que probablemente por la débil articulación del mismo presupuesto con la gestión administrativa que se caracteriza por una escasa planificación y burocracia no se podían establecer prioridades; a esto se sumaba, el débil control ejercido por el estado, que no llegaba a determinar a quien se le asignaban las partidas para lograr los objetivos previstos.

A nivel internacional Ardanaz, Larios y Pérez (2015) en la investigación El proceso presupuestario y el gasto público en Guatemala (2000-2012), analizaron los niveles y la composición del gasto público en Guatemala en el proceso

presupuestario, recopilaron información presupuestal de diferentes ministerios y programas gubernamentales y determinaron que existían muchas debilidades que venían afectando la eficiencia del gasto público. Reportaron que existía una falta de previsibilidad presupuestaria en un mismo ejercicio fiscal y que en el periodo de estudio se llegó a una varianza del 10%, excediendo dos veces las mejores prácticas internacionales. Los investigadores plantearon que esta falta de previsibilidad presupuestaria originaba menores niveles de eficiencia en la ejecución de programas presupuestarios y que producía el incremento de la sub ejecución en medio punto porcentual. Aunada a esta problemática, se determinó que existía una excesiva rigidez del gasto (actualidad 90% del presupuesto). Estos resultados los llevaron a proponer que se requería introducir serias reformas institucionales destinadas a mejorar la gestión de las finanzas públicas y la calidad del gasto público de Guatemala (p.1).

Por su parte Makón (2000) en la investigación *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública en Argentina*, estableció que el proceso de deterioro de las cuentas públicas acrecentó el déficit fiscal y el nivel de endeudamiento del sector público, incrementándose como consecuencia la tasa de riesgo país y las dificultades en el acceso al mercado voluntario de crédito y que ante esta cruda realidad se implementó el modelo de presupuesto para fortalecer las capacidades de planificación y optimización de los procesos críticos de las organizaciones, gracias a la reingeniería de procesos, se logró asegurar que las organizaciones que suscriban estos acuerdos y se mejoren así los problemas existentes (p. 1, 11).

A nivel nacional, Alvarado y Morón (2008) en la investigación *Perú, hacia un presupuesto por resultados: afianzando la transparencia y rendición de cuentas* plantearon que la implementación del Presupuesto por Resultados (PpR) implementado en el año 2007 en el Perú, presenta una serie de ventajas para afianzar la transparencia y gobernabilidad del país, además que tiene el potencial de permitir descubrir las limitaciones sectoriales de los modelos de atención provisión fundamentalmente en áreas prioritarias como salud y educación. Impulsando así la modernización del estado. Presentaron sus conclusiones y recomendaciones en dos grupos. El primer grupo estuvo vinculado al uso adecuado

del marco lógico, en función del cual establecieron que uno de los grandes retos es definir y hacer seguimiento a los indicadores adecuados a cada nivel (gestión/logística y desempeño sectorial), pues aún se observa confusión y debilidades al respecto y su metodología. El segundo grupo estuvo vinculado a los factores necesarios para lograr sostenibilidad de este modelo de presupuesto, establecieron que se requieren reformas sectoriales, que hay elementos macro transversales que deben ser consideradas y solucionadas como tener unidades del gobierno central (poderes legislativo y ejecutivo) con capacidad suficiente para hacer seguimiento sustantivo al PpR, enlazar y fortalecer los sistemas de información administrativos con el ciclo presupuestal y estudiar la posibilidad de otorgar mayor autonomía pero con incentivos a los ejecutores y proveedores de servicios a cambio de resultados concretos, entre otros (p.2)

A más de cinco años de la implementación del presupuesto por resultados, al amparo de la Ley 28927- que estableció que la Dirección Nacional del Presupuesto Público – DNPP- la estableciera en el instrumento de programación financiera y económica, de tal forma que “el proceso presupuestario impulse y desarrolle una Gestión basada en Resultados en el Estado peruano”, se requiere evaluar si este proceso está respondiendo a los fines para los que fue concebido y si los procesos de gestión administrativa se han articulado eficiente mente para lograr su éxito. Es necesario analizar si la gestión administrativa tiene efecto positivo sobre la implementación de este modelo, es decir si ha logrado ha logrado generar insumos o procesos que garanticen la implementación eficiente del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación.

Lo expuesto en párrafos anteriores, evidencia la necesidad de identificar los elementos gerenciales y administrativos que influyen en la implementación del presupuesto por resultados de esta institución por lo que se plantearon los siguientes problemas de investigación.

Problema General.

¿Cuál es el nivel de influencia de la gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados en el personal del Ministerio de Educación, 2017?

Problemas específicos.**Problema específico 1.**

¿Cuál es el nivel de influencia de la planificación en la implementación del presupuesto por resultados en el personal del Ministerio de Educación, 2017?

Problema específico 2.

¿Cuál es el nivel de influencia de la organización en la implementación del presupuesto por resultados en el personal del Ministerio de Educación, 2017?

Problema específico 3.

¿Cuál es el nivel de influencia de la dirección en la implementación del presupuesto por resultados en el personal del Ministerio de Educación, 2017?

Problema específico 4.

¿Cuál es el nivel de influencia del control en la implementación del presupuesto por resultados en el personal del Ministerio de Educación, 2017?

1.5. Hipótesis**Hipótesis General.**

La gestión administrativa influye significativamente en la implementación del presupuesto por resultados en el personal del Ministerio de Educación, 2017.

Hipótesis Específicas.**Hipótesis específica 1.**

La planificación influye significativamente en la implementación del presupuesto por resultados en el personal del Ministerio de Educación, 2017.

Hipótesis específica 2.

La organización influye significativamente en la implementación del presupuesto por resultados en el personal del Ministerio de Educación, 2017.

Hipótesis específica 3.

La dirección influye significativamente en la implementación del presupuesto por resultados en el personal del Ministerio de Educación, 2017.

Hipótesis específica 4.

El control influye significativamente en la implementación del presupuesto por resultados en el personal del Ministerio de Educación, 2017.

1.6. Objetivos**Objetivo general.**

Determinar el nivel de influencia de la gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados según la perspectiva del personal del Ministerio de Educación, 2017.

Objetivos específicos.**Objetivo específico 1.**

Determinar el nivel de influencia de la planificación en la implementación del presupuesto por resultados según la perspectiva del personal del Ministerio de Educación, 2017.

Objetivo específico 2.

Determinar el nivel de influencia de la organización en la implementación del presupuesto por resultados según la perspectiva del personal del Ministerio de Educación, 2017.

Objetivo específico 3.

Determinar el nivel de influencia de la dirección en la implementación del presupuesto por resultados según la perspectiva del personal del Ministerio de Educación, 2017.

Objetivo específico 4.

Determinar el nivel de influencia del control en la gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados según la perspectiva del personal del Ministerio de Educación, 2017

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables

En la presente investigación se establecieron como variables de estudio a la gestión administrativa y al presupuesto por resultados. Ambas variables fueron de naturaleza cualitativa y de escala ordinal, por lo tanto se pudieron establecer relaciones de orden entre las categorías.

Definición conceptual.

Variable 1: Gestión administrativa.

La gestión administrativa viene a ser el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Chiavenato, 2006, p. 12).

Variable 2: Presupuesto por resultados.

Es una manera diferente de realizar el proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto Público, que implica superar la tradicional manera de realizar dicho proceso, centrado en instituciones (pliegos, unidades ejecutoras, etc), programas y/o proyectos y en líneas de gasto o insumos; a otro en el que eje es el ciudadano y los resultados que éstos requieren y valoran (MEF, 2016. π).

2.2 Operacionalización de las variables.

A continuación se presentan las tablas de operacional de las variables de estudio.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable gestión administrativa

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índices	Niveles
Planificación	Define la Misión y Visión.	1,2,3,4,5,6	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (0)	Malo [22-55]
	Formula Objetivos			Regular [56-78]
	Define los planes para alcanzarlos.			
	Programa Actividades.			Bueno [79-110]
Organización	Divide el trabajo.	7,8,9,10,11		
	Asigna Actividades.			
	Agrupar actividades en órgano y carga			
	Asigna Recursos			
Dirección	Define a la autoridad y responsabilidad.	12,13,14,15,16,17		
	Designa a las personas.			
	Coordina los esfuerzos.			
	Comunica.			
Control	Motiva.	18,19,20,21,22		
	Lidera.			
	Orienta.			
	Define estándares.			
Control	Evalúa el desempeño.	18,19,20,21,22		
	Promueve acciones correctivas.			

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable presupuesto por resultados

DIMENSIONES	INDICADORES	Ítem	Rangos	Niveles
Programación presupuestaria estratégica	Actualización metodológica	1-2		
	Rediseño de programas estratégicos	3		
	Diseño de programas estratégicos	4		
	Adecuación del presupuesto por resultados	5		
	Diseño de sistemas y marco normativo	6-7		Muy útil [18-25]
Seguimiento	Seguimiento de los indicadores de resultados anuales	8		
	Seguimiento de indicadores de productos anuales	9	Si (1) No (0)	Útil [12-17]
	Seguimiento de indicadores de producto (finalidades) trimestrales	10		Poco útil [6-11]
	Retroalimentación	11		
Evaluaciones independientes	Diseño de instrumentos y selección de asignaciones presupuestales a evaluar.	12-13		
	Desarrollo de evaluaciones independientes	14		Desarrollo inadecuado [0-5]
	Establecimiento compromisos de mejora	15		
Incentivos a la gestión	Negociación y suscripción de CAR	16		
	Ejecución, evaluación y aplicación de reconocimientos.	17-18		
Transparencia y monitoreo participativo	Fortalecimiento del proceso presupuesto participativo desde enfoque de resultados	19		
	Realización de experiencias de monitoreo participativo	20		
	El conocimiento y manejo de la metodología de programación y formulación presupuestaria.	21		
		22		
Fortalecimiento de capacidades	El seguimiento y reporte de productos y resultados a través de indicadores de desempeño.	23		
		24		
	La utilización efectiva de la información por parte de los usuarios.	25		

2.3. Metodología

El método que se usó fue el método hipotético deductivo, se realizó la observación del fenómeno a estudiar, en base a las cuales se plantearon los problemas e hipótesis respectivas y luego del análisis correspondiente se verificó y comprobó la verdad de los enunciados deducidos. Este método combina la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación) (Lorenzano, 1994. p.34).

2.4. Tipo de estudio

Se desarrolló una investigación sustantiva de nivel correlacional causal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010. p. 43).

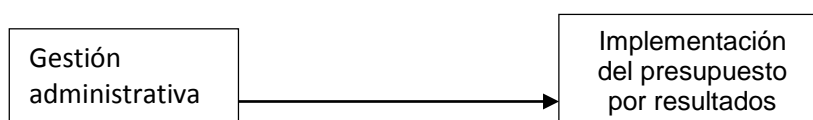
La presente investigación fue sustantiva, pues se orientó a describir, explicar, predecir o retro decir la realidad. Este tipo de investigación, según carrasco (2006, p. 43) trató de responder a los problemas teóricos o fácticos, pues su propósito fue responder objetivamente a interrogantes planteadas en cierto fragmento de la realidad, siendo su ámbito la realidad social y natural.

Correlacional causal, porque midió el nivel de influencia de la gestión administrativa en el presupuesto por resultados desde la perspectiva de los trabajadores del ministerio de Educación. (Hernández, *et al.*, 2010. p. 37).

2.5. Diseño de estudio

Se desarrolló un diseño no experimental pues no se manipularon variables ni se modificaron las condiciones en las que ocurrieron los hechos. Asimismo, dado que la información sobre las variables a estudiar se recogieron una vez en la investigación, fue de diseño transversal (Hernández, *et al.* 2010. p. 120))

Se obedeció al siguiente esquema:



2.6. Población, muestra y muestreo

La población de estudio para el presente trabajo estuvo constituida por 105 administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

Como criterios de inclusión se consideraron:

- Al personal que estuviese laboralmente involucrado con la ejecución presupuestal;
- A los que se les había capacitado para la implementación del PpR;
- A los que estaban asignados a la unidad de ejecución presupuestal desde antes del 2013.

Criterios de exclusión.

- El ocupar algún cargo de confianza.

Muestreo

Dado que la población con los que podría llevarse a cabo el estudio era relativamente pequeña y que se tenía acceso a la información que todos ellos podían proporcionar, se decidió realizarlo con toda la población; en consecuencia, como el estudio fue exhaustivo se considera de tipo censal.

Muestra.

Para efectos de la investigación y por ser intencional la muestra, se le considerará no probabilística, por cuanto y por conveniencia para la propia investigación se decidió que la muestra sería la población íntegra.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos

La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta, que una técnica basada en preguntas dirigidas a un número considerable de personas, la cual

emplea cuestionarios para indagar sobre las características que se desea medir o conocer (Hernández, *et al.*, 2010. p. 170). La principal ventaja por la que fue seleccionada la encuesta, frente a otras técnicas, es su versatilidad para recoger datos en una amplia gama de información, como es en el caso de los componentes del PpR y la eficacia de la ejecución presupuestal en un solo instrumento debidamente organizado.

Instrumento de recolección de datos:

Según la técnica de la investigación realizada, se emplearon como instrumentos un cuestionario y una ficha de opinión.

Al respecto Hernández, *et al.* (2010) indicaron que el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir” (p.217).

La ficha de opinión viene a ser un documento que consigna diferentes afirmaciones acerca de acciones, hechos o fenómenos frente a los cuales se debe opinar según lo solicitado.

Instrumento Variable Independiente: Gestión administrativa

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario para medir la gestión administrativa

Autor: Cotrina Abanto, Laura Roxana, 2017

Forma de aplicación: Individual.

Grupo de aplicabilidad: adultos

Duración: 20 minutos.

Descripción: El inventario estuvo constituido por 22 reactivos estructurados bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5). Estuvo dividido en cuatro dimensiones.

Baremo:

Mala: [22 – 48]

Regular: [49 – 75]

Buena: [76-110]

Instrumento Variable Dependiente: Implementación del presupuesto por resultados

Ficha Técnica

Nombre: Ficha de opinión para medir la implementación del presupuesto por resultados

Nombre: Escala de opinión sobre el desarrollo de los instrumentos del Ppr

Autores: Lizano, F. 82016)

Adaptado: Cotrina Abanto, Laura Roxana, 2017

Forma de aplicación: Individual.

Grupo de aplicabilidad: adultos

Duración: 30 minutos.

Descripción: Conformada por 25 ítems con respuestas dicotómicas, donde Si (1) y No (0)

Baremo:

Muy útil: [18-25]

Poco útil: [9-17]

Desarrollo inadecuado: [0- 8]

Validación y confiabilidad de los instrumentos

Validación de los instrumentos.

En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández *et al.*, 2010. p. 172).

Para determinar la validez de los instrumentos, se sometieron a consideraciones de juicio de expertos. Según Hernández *et al* (2010), el juicio de expertos consiste en preguntar a personas expertas acerca de la pertinencia, relevancia, claridad y suficiencia de cada uno de los ítems.

Tabla 3

Validez del instrumento para medir gestión administrativa, según expertos

Experto:	Opinión
Dr. Leonidas Eduardo Pando Sussoni	aplicable
<i>Nota:</i> La fuente se obtuvo de los certificados de validez de instrumentos	

Tabla 4

Validez del instrumento para medir implementación del presupuesto por resultados, según expertos

Experto:	Opinión
Dr. Leonidas Eduardo Pando Sussoni	aplicable
<i>Nota:</i> La fuente se obtuvo de los certificados de validez de instrumentos	

Confiabilidad de los instrumentos.

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en el estudio presentaban ítems con opciones en escala Likert y otro con respuesta dicotómicas, por lo que se empleó el coeficiente alfa de Cronbach y el KR20 respectivamente para determinar la consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran dicho instrumento. Para determinar el coeficiente de confiabilidad, se aplicó la prueba piloto, después de analizó mediante el alfa de Cronbach con la ayuda del software estadístico Spss versión 21.

Tabla 5

Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº Ítems
Gestión administrativa	.960	22

Tabla 6

Confiabilidad de los instrumentos – KR20

Instrumento	KR20	Nº Ítems
Implementación del presupuesto por resultados	.951	25

En función del resultado obtenido del juicio de expertos que consideraron los instrumentos aplicables y el índice de fiabilidad obtenido por el alfa de Cronbach y Kr20 igual a 0.960 y 0.951 respectivamente; se asumió que los instrumentos eran altamente confiables y procedía su aplicación.

Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento para la recolección de datos siguió los siguientes pasos:

Se inició con la aplicación de los instrumentos, siguiendo las indicaciones establecida en las respectivas fichas técnicas. Se solicitó a la entidad, el permiso respectivo para la aplicación de la encuesta. Cada uno de los instrumentos llevó un tiempo de aproximadamente de 20 minutos para ser respondido.

Posteriormente, con los datos obtenidos se elaboró la matriz de datos, se transformaron los valores según las escalas establecidas y se procedió con el debido análisis, con la finalidad de presentar las conclusiones y recomendaciones y de esta manera preparar el informe final.

Para el análisis de los datos que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos, se empleó el programa estadístico SPSS versión 21.0 para Windows, a través de estadísticas descriptivas y contrastación de hipótesis.

2.8. Método de análisis de datos

Como corresponde a un estudio correlacional, deberán describirse las variables de estudio y presentar los datos ordenados y organizados en tablas de frecuencias, detallando los estadísticos de tendencia central y de dispersión.

Esta información se presentó en cuadros y gráficos, con el fin de facilitar su interpretación. Para determinar la influencia de la gestión administrativa sobre el presupuesto por resultados, se empleó la prueba no paramétrica Regresión logística, pues las variables eran ordinales politómicas. El tratamiento estadístico, descriptivo e inferencial, se apoyó en el uso del software Excel 2010 y Spss 19.

2.9. Aspectos éticos

Las encuestas empleadas en la investigación fueron anónimas a fin de que asegurar que las personas que participaron en la investigación, respondan con veracidad y con el objeto de guardar imparcialidad asimismo se comunicó a todos los entrevistados los objetivos y fines de la investigación solicitando su participación voluntaria a ella.

Así mismo las personas encuestadas no presentaron conflictos de interés personales o profesionales al responder las preguntas de los instrumentos.

III. RESULTADOS

3.1.Resultados descriptivos

3.1.1. De la gestión administrativa.

En la tabla 7 y figura 1 se observó que el 51.4% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que la gestión administrativa era adecuada, el 32.4% la consideró regular y el 16,2% como inadecuada.

Tabla 7

Gestión administrativa percibida por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	17	16.2
Regular	34	32.4
Adecuada	54	51.4
Total	105	100,0

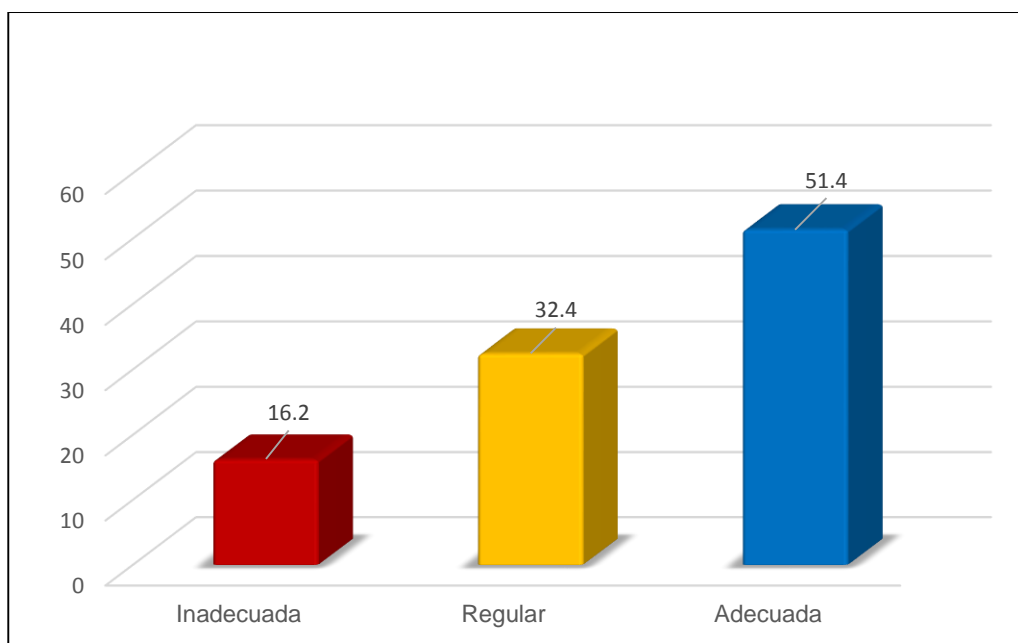


Figura 1. Gestión administrativa percibida por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

Tabla 8

Nivel de planificación percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	12	11.4
Regular	35	33.3
Adecuada	58	55.3
Total	105	100,0

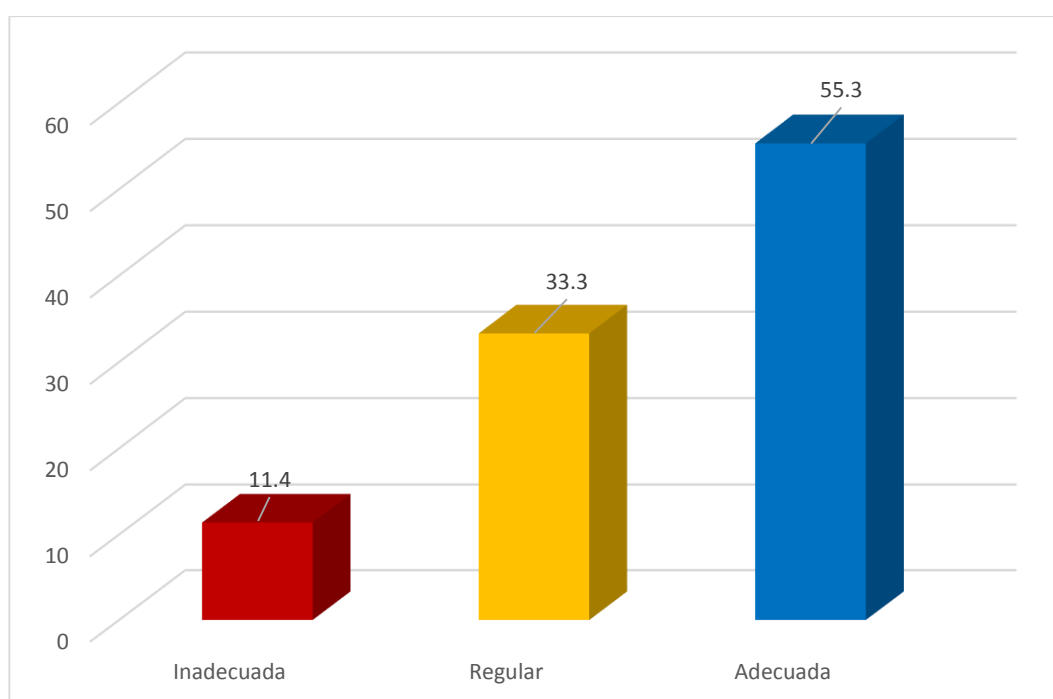


Figura 2. Nivel de planificación percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

La tabla 8 y figura 2 muestran que el 55.3% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que la planificación era adecuada, el 33.3% la consideró regular y el 11.4% como inadecuada.

Tabla 9

Nivel de organización percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	22	21
Regular	48	45.7
Adecuada	35	33.3
Total	105	100,0

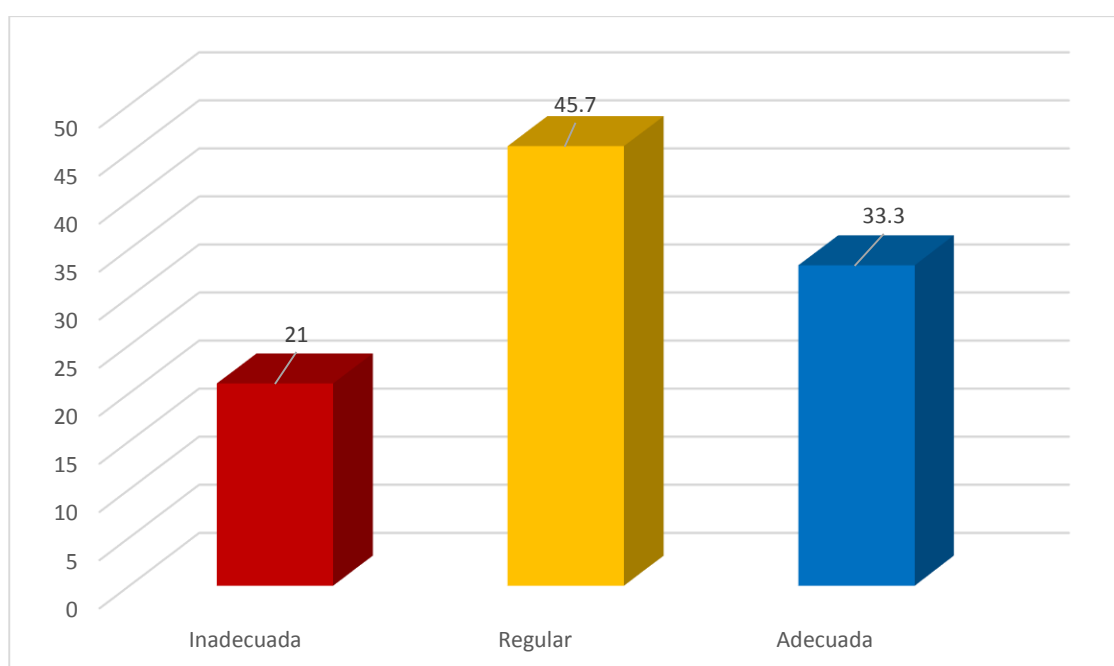


Figura 3. Nivel de organización percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

La tabla 9 y figura 3 muestran que el 45.7% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que la organización era regular, el 33.3% la consideró adecuada y el 21% como inadecuada.

Tabla 10

Nivel de dirección percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	22	21
Regular	48	45.6
Adecuada	35	33.5
Total	105	100,0

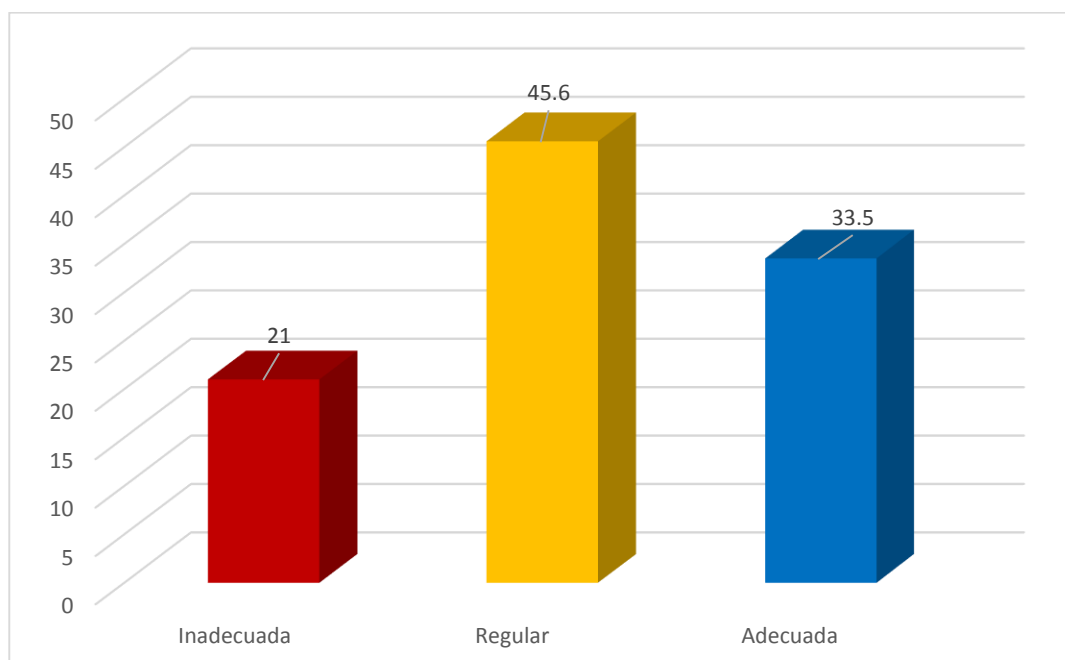


Figura 4. Nivel de dirección percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

La tabla 10 y figura 4 muestran que el 45.6% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que la dirección era regular, el 33.5% la consideró adecuada y el 21% como inadecuada.

Tabla 11

Nivel de control percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	23	21.9
Regular	52	49.5
Adecuada	30	28.6
Total	105	100,0

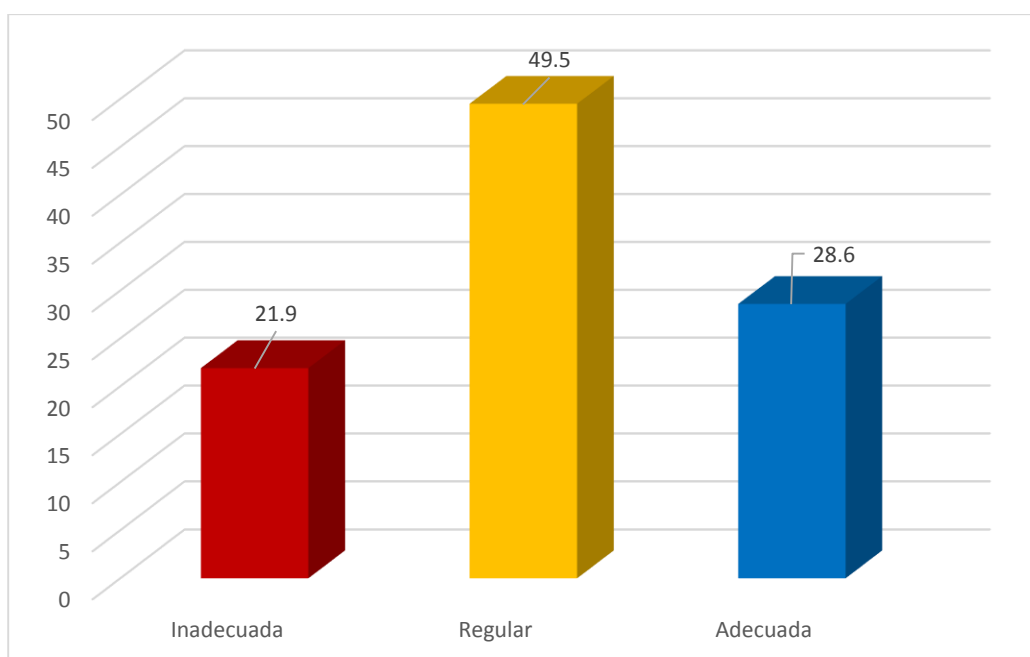


Figura 5. Nivel de control percibido por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

La tabla 11 y figura 5 muestran que el 49.5% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que el control era regular, el 28.6% lo consideró adecuado y el 21.9% como inadecuado.

3.2.2. De la implementación del presupuesto por resultados

En la tabla 12 y figura 06 se observa que el 47.6% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que la implementación del presupuesto por resultados era útil, el 33.3% lo consideró poco útil y el 14.3% de desarrollo inadecuado, encontrándose además que sólo el 4.7% de éstos trabajadores consideraron que la implementación del PpR era muy útil.

Tabla 12

Implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo inadecuado	15	14.3%
Poco útil	35	33.3%
Útil	50	47.6%
Muy útil	5	4.7%
Total	105	100,0%

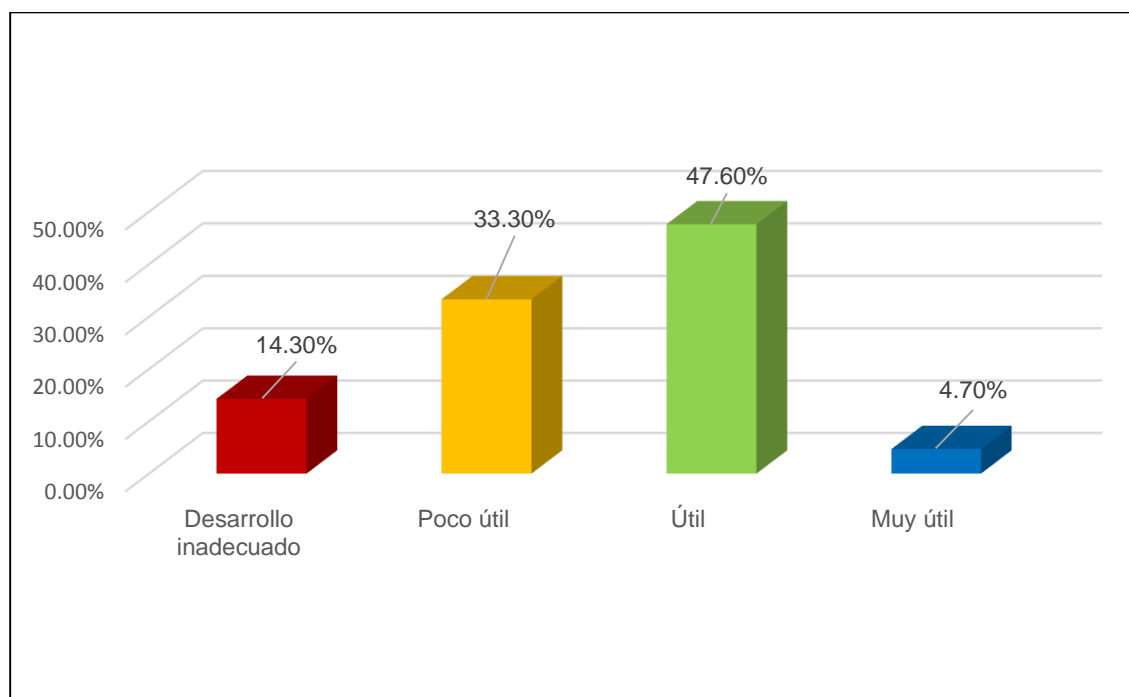


Figura 6. Implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

Tabla 13

Programación presupuestaria estratégica según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo inadecuado	11	10.6
Poco útil	32	30.4
Útil	31	29.3
Muy útil	31	29.7
Total	105	100%

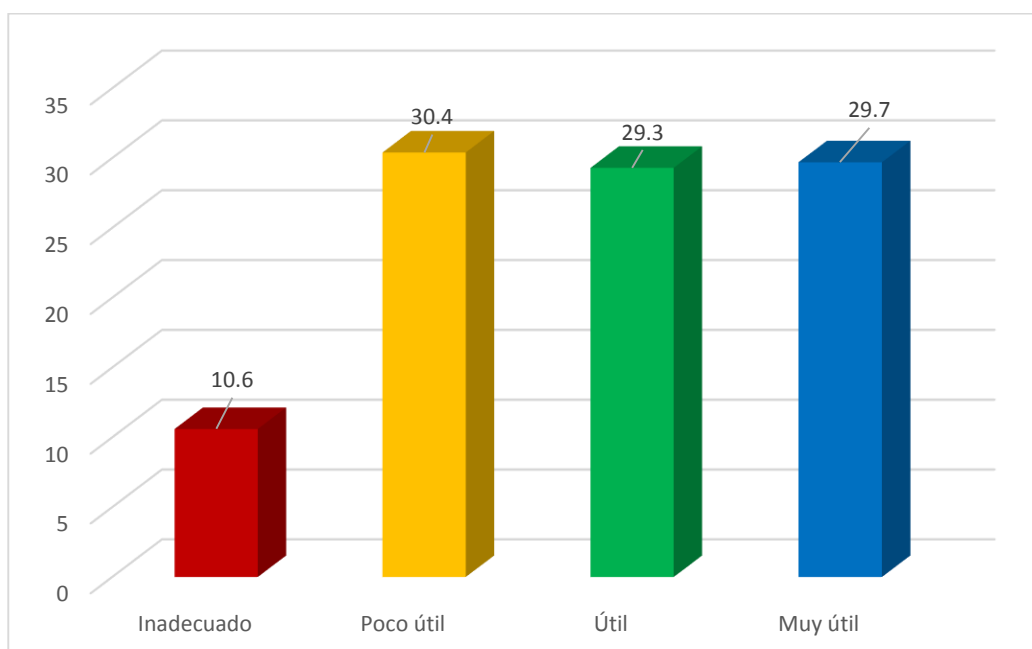


Figura 7. Programación presupuestaria estratégica según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

La tabla 13 y figura 7 mostraron que el 30.4% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que la Programación presupuestaria estratégica era poco útil y el 10.6 % inadecuado. Se evidenció además que el 29.3% de estos trabajadores consideraron a este instrumento como útil y un porcentaje muy similar como muy útil.

Tabla 14

Seguimiento del PpR según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo inadecuado	32	30
Poco útil	23	21.5
Útil	26	24.6
Muy útil	25	23.9
Total	105	100,0%

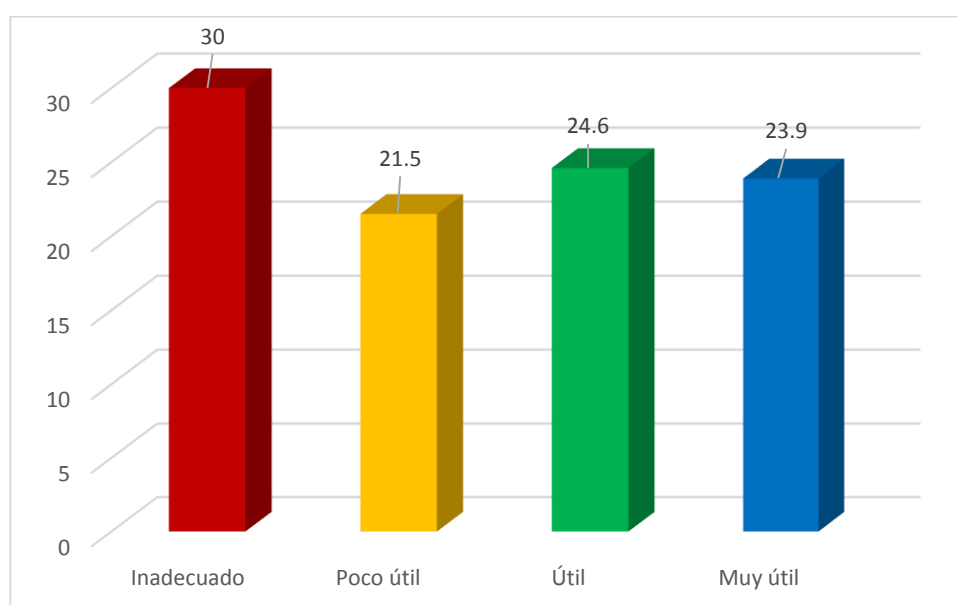


Figura 8. Seguimiento del PpR según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

La tabla 14 y figura 8 mostraron que el 30.4% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que la seguimiento al PpR era inadecuado y el 21.5 % poco útil. Se encontró además que el 24.6% de estos trabajadores consideraron a este instrumento útil y un porcentaje muy similar como muy útil (23.9%)

Tabla 15

Las evaluaciones independientes según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo inadecuado	6	5.6
Poco útil	47	44.4
Útil	32	30
Muy útil	21	20.1
Total	105	100,0%

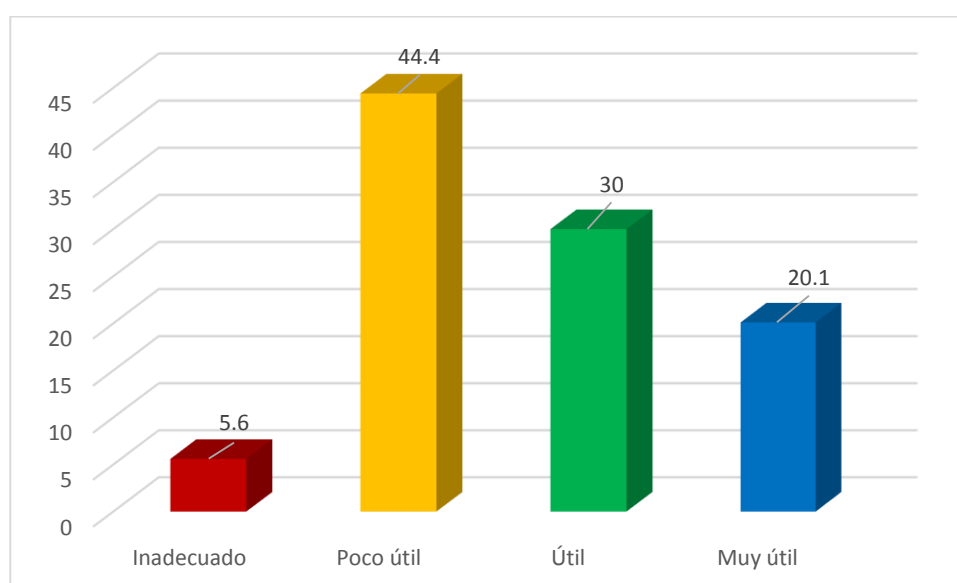


Figura 9. Evaluaciones independientes según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

La tabla 15 y figura 9 mostraron que el 44.4% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que las evaluaciones independientes eran poco útiles y el 5.6% inadecuado. Se encontró además que el 30% de estos trabajadores consideraron a este instrumento útil y el 201 % muy útil.

Tabla 16

Incentivos a la gestión según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo inadecuado	63	59.8
Poco útil	26	25.2
Útil	11	10.3
Muy útil	5	4.7
Total	105	100,0%

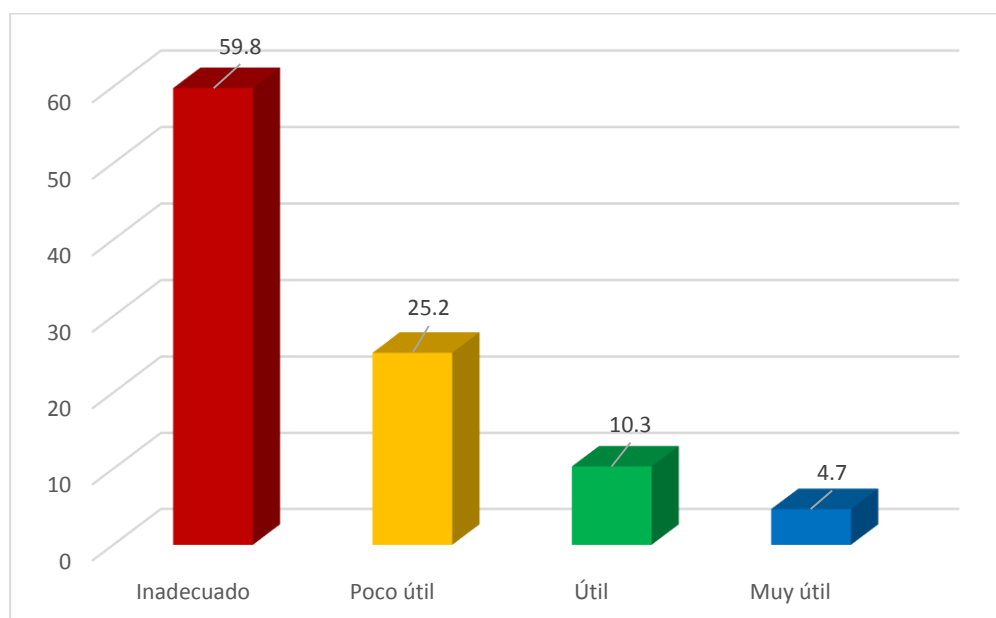


Figura 10. Incentivos a la gestión según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

La tabla 16 y figura 10 mostraron que el 59.8% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que los incentivos a la gestión eran inadecuados, el 25.1% lo consideró poco útil. Además el 10.3% de los trabajadores consideraron a este instrumento útil y solo el 4.4 % de los trabajadores como muy útil.

Tabla 17

Transparencia y monitoreo según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo inadecuado	0	0
Poco útil	79	75
Útil	22	21.3
Muy útil	4	3.7
Total	105	100,0%

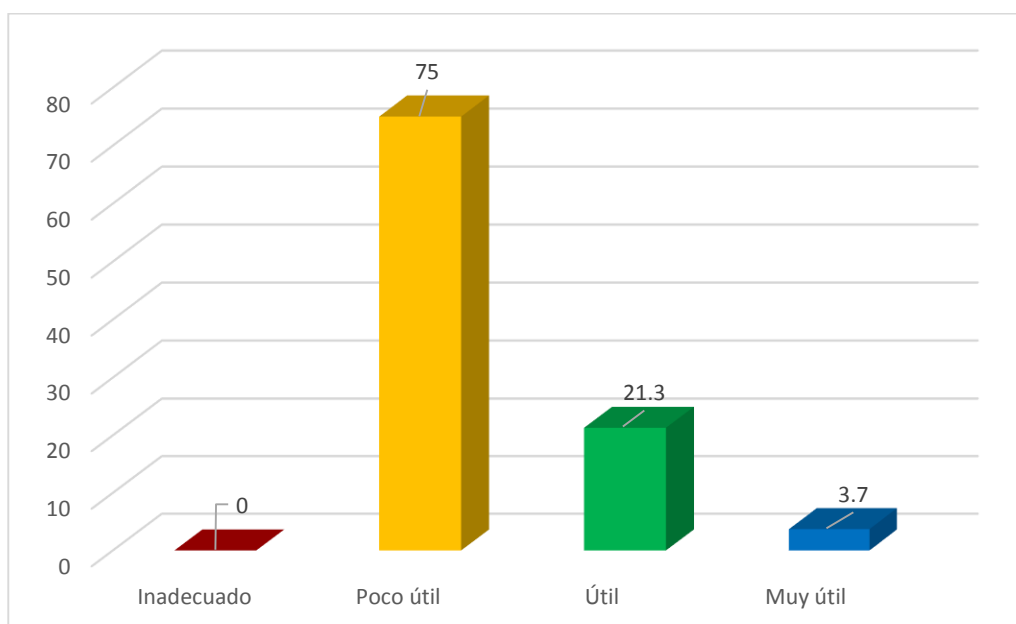


Figura 11. Transparencia y monitoreo según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

La tabla 17 y figura 11 mostraron que el 75% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que la transparencia y monitoreo eran poco útiles. Así mismo se encontró que el 21.3% de los trabajadores consideraron a este instrumento útil y solo el 3.7% como muy útil.

Tabla 18

Fortalecimiento de capacidades según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo inadecuado	0	0
Poco útil	45	42.4
Útil	22	21.3
Muy útil	38	36.6
Total	105	100,0%

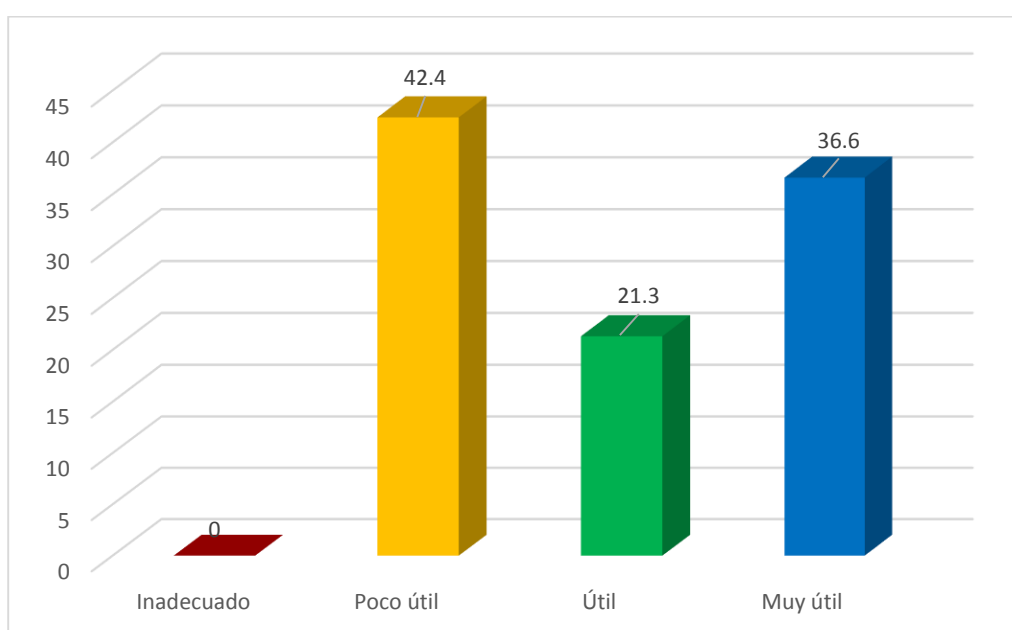


Figura 12. Fortalecimiento de capacidades según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

La tabla 18 y figura 12 mostraron que el 42.4% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que el fortalecimiento de capacidades eran poco útiles. Así mismo se encontró que el 21.3% de los trabajadores consideraron a este instrumento útil y el 36.6% como muy útil.

3.2 Contrastación de las hipótesis

Hipótesis general.

Ho. La gestión administrativa no influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Hi. La gestión administrativa influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba de estadística: Regresión logística

Los datos de la tabla 19, muestran que el valor de la significancia 0,000; que corresponde al valor del estadístico Chi cuadrado = 81,333 estaría indicando que existe al menos un valor que no es cero; es decir, que hay algún dato que explique el modelo.

Tabla 19

Información de ajuste de los modelos. Hipótesis general

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	-2 Logaritmo la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	85,835			
Final	4,502	81,333	1	,000

La tabla 20, muestra los valores de Pseudo R-cuadrado, el R^2 de Nagelkerke indica que existe un 54,1% de variabilidad, la que es explicada por el modelo.

Tabla 20:

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,306
Nagelkerke	,541
McFadden	,420

Conclusión.

Dado que $p = 0.000 < \alpha = 0,05$ se asume que se cumple con el modelo propuesto y se rechaza la hipótesis nula, es decir que la gestión administrativa influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor (Nagelkerke = 0.541) indicó que la variable gestión administrativa influye en un 54,1% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación.

Hipótesis Específicos

Hipótesis específico 1

Ho. La planificación no influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Hi. La planificación influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba de estadística: Regresión logística

Los datos de la tabla 21, muestran que el valor de la significancia 0,000; que corresponde al valor del estadístico Chi cuadrado = 86,271 estaría indicando que existe al menos un valor que no es cero; es decir, que hay algún dato que explique el modelo.

Tabla 21

Información de ajuste de los modelos. Hipótesis específica 1

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	-2 Logaritmo la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	90,283			
Final	4,012	86,271	1	,000

La tabla 21, muestra los valores de Pseudo R-cuadrado, el R^2 de Nagelkerke indica que existe un 62,5% de variabilidad, la que es explicada por el modelo.

Tabla 22

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,442
Nagelkerke	,625
McFadden	,553

Conclusión.

Dado que $p = 0.000 < \alpha = 0,05$ se asume que se cumple con el modelo propuesto y se rechaza la hipótesis nula, es decir que la planificación influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,625 indicó que la dimensión planificación influye en un 62,5% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación.

Hipótesis específica 2

Ho. La organización no influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Hi. La organización influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba de estadística: Regresión logística

Los datos de la tabla 23, muestran que el valor de la significancia 0,000; que corresponde al valor del estadístico Chi cuadrado = 82,919 estaría indicando que existe al menos un valor que no es cero; es decir, que hay algún dato que explique el modelo.

Tabla 23

Información de ajuste de los modelos. Hipótesis específica 2

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	-2 Logaritmo la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	87,890			
Final	4,971	82,919	1	,000

La tabla 23, muestra los valores de Pseudo R-cuadrado, el R^2 de Nagelkerke indica que existe un 58,6% de variabilidad, la que es explicada por el modelo.

Tabla 24

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,381
Nagelkerke	,586
McFadden	,599

Conclusión.

Dado que $p = 0.000 < \alpha = 0,05$ se asume que se cumple con el modelo propuesto y se rechaza la hipótesis nula, es decir que la organización influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,586 indicó que la dimensión organización influye en un 58,6% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación.

Hipótesis específica 3

Ho. La dirección no influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Hi. La dirección influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba de estadística: Regresión logística

Los datos de la tabla 25, muestran que el valor de la significancia 0,000; que corresponde al valor del estadístico Chi cuadrado = 82,186 estaría indicando que

existe al menos un valor que no es cero; es decir, que hay algún dato que explique el modelo.

Tabla 25

Información de ajuste de los modelos. Hipótesis específica 3

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	-2 Logaritmo la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	87,161			
Final	4,975	82,186	1	,000

La tabla 26, muestra los valores de Pseudo R-cuadrado, el R^2 de Nagelkerke indica que existe un 68,0% de variabilidad, la que es explicada por el modelo.

Tabla 26

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,477
Nagelkerke	,680
McFadden	,595

Conclusión.

Dado que $p = 0.000 < \alpha = 0,05$ se asume que se cumple con el modelo propuesto y se rechaza la hipótesis nula, es decir que la dirección influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,680 indicó que la dimensión dirección influye en un 68% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

Hipótesis específica 4

Ho. El control no influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Hi. El control influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba de estadística: Regresión logística

Los datos de la tabla 27, muestran que el valor de la significancia 0,000; que corresponde al valor del estadístico Chi cuadrado = 75,931 estaría indicando que existe al menos un valor que no es cero; es decir, que hay algún dato que explique el modelo.

Tabla 27

Información de ajuste de los modelos. Hipótesis específica 4

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	-2 Logaritmo la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	80,939			
Final	5,009	75,931	1	,000

La tabla 28, muestra los valores de Pseudo R-cuadrado, el R^2 de Nagelkerke indica que existe un 53% de variabilidad, la que es explicada por el modelo.

Tabla 28

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,345
Nagelkerke	,530
McFadden	,457

Conclusión.

Dado que $p = 0.000 < 0,05$ se asume que se cumple con el modelo propuesto y se rechaza la hipótesis nula, es decir que el control influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,530 indicó que la dimensión control influye en un 53,0% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

IV. DISCUSIÓN

En este capítulo se hace un análisis de los resultados a los que se arribó en la presente investigación, la contratación de la hipótesis general evidenció la gestión administrativa influía en un 54,1% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación. Esto estaría demostrando que también en este ámbito, la gestión administrativa determina más del 50% de la efectividad del presupuesto por resultados. Dado que todo proceso administrativo es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos para lograr los propósitos establecidos y que la efectividad del presupuesto por resultados depende básicamente de la información sobre los objetivos y metas de los programas y políticas públicas, tanto los esperados como los efectivamente logrados Uña, (2010). Es importante considerar además que estos resultados evidenciaron que existen otros factores que podrían estar influyendo en la efectividad del presupuesto por resultados en un porcentaje similar por lo que sería conveniente profundizar en su estudio a través de investigaciones que consideran variables como motivación, gestión del talento o liderazgo directivo.

Estos resultados coinciden con lo reportado por Ardanaz, Larios y Pérez (2015) quienes al analizar el proceso presupuestario y gasto público de diferentes ministerios y programas gubernamentales en Guatemala, reportaron que la falta de previsibilidad o planeamiento influía en la ineficiencia de los programas presupuestarios y propusieron que se requería mejorar la gestión de las finanzas públicas y la calidad del gasto público de Guatemala. Así mismo coinciden con los reportes de Tubaro (2012) quien en la investigación Una visión del presupuesto por programas y el presupuesto por resultados. Caso Plan Sumar, en la Provincia de Buenos Aires, al realizar una investigación descriptiva, reportó que la implementación del presupuesto basado en resultados en América Latina depende de las condiciones institucionales, específicamente de la gestión administrativa, la motivación, las capacidades y el apoyo legislativo, por lo que recomendó que para que se implemente adecuadamente un presupuesto por resultados se requiere un cambio radical en todo el sistema y los actores políticos deben estar suficientemente interesados y capacitados para conducir el cambio, recomendación que se toma también para la presente investigación, pues sin una

gestión administrativa eficiente no se logrará la eficiencia del presupuesto por resultados, considerando que esto implica una buena planificación, organización, dirección y control de los procesos.

Así mismo, Arce (2010) en la investigación Propuesta de incorporación de la gestión por resultados en el presupuesto público de El Salvador ,estableció que para alcanzar una buena gestión pública no solo se requieren de buenos indicadores macroeconómicos, sino que es indispensable que exista una relación armoniosa entre lo que es la planificación estratégica, la planificación operativa y la presupuestaria y que todas estas deben estar dirigidas hacia metas claras y prioritarias, tal como se encontró en la presente investigación al determinar que existía una influencia del 54% de la gestión administrativa sobre la variabilidad del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación. De igual manera se coincidió con los reportes realizados por Mora (2012) quien al analizar la influencia del plan estratégico para instrumentar el presupuesto basado en resultados en la Secretaria de Educación Pública de México desarrollo una investigación descriptiva, explicativa y relacional y determinó que los responsables de estructurar el presupuesto no desarrollan procesos administrativos adecuados razón por la existía una errónea presupuestación que conlleva a generar subejercicios y recomendó que los responsables de los presupuestos continúen con la capacitación en materia de gestión de procesos alineados al logro de objetivos.

A nivel nacional, los resultados coinciden con los reportes de Chu-Lau (2008) y Tanaka (2011), quienes al analizar el presupuesto por resultados en diferentes entidades públicas, encontraron que aún era incipiente y que estaban directamente influenciada por procesos administrativos como el uso del marco lógico, la planificación y seguimiento, así como la aplicación de la legislación vigente.

El análisis de las diferentes hipótesis específicas demostró que cada una de las etapas de la gestión administrativa influía significativamente en la implementación del presupuesto por resultados: se determinó que la planificación influía en un 62,5% sobre la implementación del presupuesto por resultados del Ministerio de educación; que la organización influía en un 58,6%; la dirección en un 68% y que el control influía en un 53% sobre la implementación del proceso por

resultados, según estos datos la dimensión que tuvo mayor influencia fue la dirección, demostrando que para que existe una eficiente implementación del presupuesto por resultados se requiere la disposición adecuada de los recursos humanos, es decir las personas deberán ser asignadas a sus cargos, tener definidas adecuadamente sus funciones, estar entrenadas, guiadas y motivadas tal como lo señaló Chiavenato (2006, p.143). Así mismo la planeación tiene gran influencia pues es la que “determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden” (Chiavenato, 2006, p.143), acciones que deben estar adecuadamente establecidas para asegurar la eficiente implementación del presupuesto por resultados.

Finalmente los resultados descriptivos hallados en la investigación evidenciaron que más del 50% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación consideraban que la gestión administrativa era adecuada y que la planificación era una de las dimensiones mejor desarrolladas en esta institución. Estos resultados estarían confirmando lo encontrado en la contrastación de las hipótesis de trabajo pues más del 50% de estos trabajadores consideran que los procesos administrativos eran adecuados y que la implementación del presupuesto por resultados era útil, sin embargo también muestra que el 47,6% de estos funcionarios públicos consideran que la implementación del presupuesto por resultados en poco útil o inadecuado, esto significa que casi el 50% de los técnicos y/o especialistas del área de ejecución presupuestal consideran que esta metodología aún no era capaz de vincular el gasto con el incremento en la producción de bienes, provisión de servicios públicos y/o en sus resultados, tal como lo señaló Prieto (2012). Cerca del 60% de estos trabajadores consideraba que en el Ministerio de Educación, el incentivo a la gestión era inadecuado, así mismo el instrumento transparencia y monitoreo participativo, fueron considerado por el 75% de este personal como poco útil, seguido de las evaluaciones independientes que casi el 50% de los trabajadores lo consideró poco útil, es decir los trabajadores aún no tienen una visión adecuada de la importancia de cada una de las etapas del presupuesto por resultados, los incentivos, monitoreo y evaluación son aspectos que se requiere incentivar, por lo

que se propone mejorar los sistemas de capacitación y gestión del talento humano como lo planteó Usaid-Perú (2010).

Al respecto, es importante resaltar que los instrumentos calificados como inadecuados o poco útiles por los trabajadores en esta institución, están relacionados con los entes responsables de la toma de decisiones, coincidiendo con lo reportado por Tubaro (2012) quien al analizar el presupuesto por programas y el presupuesto por resultados en Argentina, determinó que la implementación del presupuesto basado en resultados en América Latina depende de las condiciones institucionales, la motivación, las capacidades y el apoyo legislativo, por lo que concluyó afirmando que para que se implemente adecuadamente un presupuesto por resultados se requiere un cambio radical en todo el sistema y que los actores políticos deben estar suficientemente interesados y capacitados para conducir el cambio.

Por otro lado, se encontró que los instrumentos mejor calificados fueron la programación presupuestaria estratégica y el fortalecimiento de capacidades, sin embargo no se puede concluir que se hayan alcanzado los objetivos en estos aspectos pues menos del 30% de estos los consideraron muy útiles, evidenciando así que se requieren mejoras sustanciales tal como lo planteó Arce (2010) y Makon (2010) al plantear que para alcanzar una buena gestión pública era indispensable que exista una relación armoniosa entre lo que es la planificación estratégica, la planificación operativa y la presupuestaria y que todas estas deben estar dirigidas hacia metas claras y prioritarias.

En función de lo planteado en párrafos anteriores, se puede afirmar que la implementación del presupuesto por resultados en el Ministerio de educación, requiere de respaldo técnico, pues el fortalecimiento de capacidades no es el más óptimo, se requiere fortalecer el compromiso de las partes para alcanzar los resultados propuestos y asumir responsabilidades en el logro de resultados y hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, tal como lo señaló el MEF en la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, como lo señalo a Prieto (2010), al plantear que a pesar de que en el Perú se ha iniciado la implementación del PpR a partir del

ejercicio 2010, aún se requieren la gestión pública y asegurar la asignación, ejecución y evaluación de los presupuestos en el afán de asegurar el bienestar de la población.

V. CONCLUSIÓN

- Primera: La gestión administrativa influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0.541 indicó que la variable gestión administrativa influye en un 54% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación.
- Segunda: La planificación influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,625 indicó que la dimensión planificación influye en un 62,5% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación.
- Tercera : La organización influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,586 indicó que la dimensión organización influye en un 58,6% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación.
- Cuarta : La dirección influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,680 indicó que la dimensión dirección influye en un 68% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.
- Quinta : El control influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,530 indicó que la dimensión control influye en un 53% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

VI. RECOMENDACIONES

Primera : Debido a que la gestión administrativa influye en un 54% sobre la implementación del presupuesto por resultados y que el proceso administrativo fue calificado como de nivel medio por los trabajadores administrativos del área de asignación presupuestal, recomienda implementar sistemas de capacitación continua dirigidos a mejorar la comunicación organizacional y difusión de los objetivos y metas organizacionales, así como garantizar el desarrollo de entornos de confianza y liderazgo.

Segunda : Se determinó que la planificación y la organización son las etapas que mayor influencia presentan sobre la implementación del presupuesto por resultados, por lo que se recomienda implementar los programas de difusión de la misión y visión del departamento, generar entornos de control amigables a través de la asignación adecuada de funciones desarrollando una gestión de talento adecuado a las características y capacidades de los cada uno de los trabajadores.

Tercera : Dada la importancia del estudio, es necesario seguir investigando acerca de los diferentes aspectos relacionados con la gestión administrativa y la implementación del presupuesto por resultados , es conveniente profundizar en su estudio a través de investigaciones que consideran variables como motivación, gestión del talento o liderazgo directivo y aplicar otros instrumentos adicionales como entrevistas a profundidad y focus groups, que nos permitan obtener mayor información respecto a las variables estudiadas y otros aspectos sociodemográficos y ocupacionales predominantes.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (2000). *Elementos de administración general*. Lima: Editorial Udegaf.
- Acuña, R., Huaita, F. y Mesinas, J. (2012). *En camino de un presupuesto por resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación Presupuestaria*. Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Alvarado, B. y Morón, E. (2008). *Perú, hacia un presupuesto por resultados: afianzando la transparencia y rendición de cuentas*. Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Álvarez, J. (2010). *Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo*. Lima-Perú: Instituto Pacífico.
- Arce, L. (2010). *Propuesta de incorporación de la gestión por resultados en el presupuesto público del Salvador*. (Tesis de maestría, Universidad Dr. José Matías Delgado). El Salvador.
- Ardanaz, M; Larios, I. y Pérez, A. (2015). *El proceso presupuestario y el gasto público en Guatemala (2000-2012)*. Sector de Instituciones para el Desarrollo. División de Gestión Fiscal y Municipal. NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-840. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.iadb.org>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma. ed.) México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill
- Chu-Lau, R. M. (2008). *Ejecución presupuestal de los créditos suplementarios en la administración financiera del ministerio de educación*. (Tesis de licenciatura, Universidad San Martín de Porres). Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/369/1/chu-lau_ar.pdf

- Daft, R. y Marcic, D. (2011). *Introducción a la Administración* (6ta.^a ed.) México: Artgraph.
- Delgado, I. (2013). *Avances y perspectivas en la implementación del presupuesto por resultados en Perú*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Perú.
- DNPP - Dirección Nacional del Presupuesto Público. (2008). *Presupuesto por Resultados. Conceptos y líneas de acción. Documento de Trabajo*. Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/generales/CONCEPTOS_Y_LINEAS_DE_ACCION_PPR.pdf
- Goldstein, E. B. (2010). *Sensation and Perception*. Estados Unidos: Wadsworth Publishing Company.
- Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. B. (2005). *Administración*. España: McGraw-Hill.
- Gonzales, L.E. (2014). El efecto de la sinergia en la gestión administrativa. *Portal de revistas académicas*. 24(2). 71-80. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v24i2.474>
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. (10.^a ed.) México: Data Color Impresores S. A. de C. V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, (Quinta edición). México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores
- Lara Rodríguez, K. (2008). *Consumo de televisión y cultura política*. (Tesis Licenciatura. Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación. Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades, Universidad de las Américas, Puebla). Recuperado de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/lara_r_k/resumen.htm
I

Lorenzano, C. (1994). *La estructura del conocimiento científico*. (2ª. Ed.). Buenos Aires: Biblos

Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública Santo Domingo, Rep. Dominicana*. 1-13.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). ¿Qué es el presupuesto participativo?.
Pagina Web-MEF. Recuperado de
https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2122&Itemid=101162&lang=es


Ministerio de Economía y Finanzas (2003). *Portal de transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas. Perú: el autor*<http://transparenciaeconomica.mef.gob.pe/amigable/default.asp>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2005). *Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*. Perú: Ministerio de Economía y Finanzas,

Ministerio de Economía y Finanzas. (1999). R.D. N° 007-99-EF. Sistema de Gestión Presupuestaria, glosario de términos. Perú: el Autor. Recuperado de
https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=131&limit=15&order=date&dir=ASC&Itemid=100602&lang=es

Mora, A. (2012). *Plan estratégico para instrumentar el presupuesto basado en resultados en la secretaría de educación pública con el fin de mejorar la calidad del gasto público*. (Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional). México,

Ortega C. y García A. (2004) Hacienda Pública, Bogotá-Colombia: Ecoe Ediciones,.

- Prieto, M. (2012). *Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010)* “caso: Lima, Junín y Ancash. (Tesis de doctorado, Universidad San Martín de Porres). Perú. 2012
- Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2000). *Conducta del Consumidor: Estrategias y Tácticas Aplicadas al Marketing*. España: ESIC.
- Rue, L. W. y Byars, L. L. (1995). *Administración teoría y aplicaciones*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Tanaka, E. (2011). *Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud*.(Tesis de , Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Lima – Perú.
- Tubaru, L. (2012). Una visión del presupuesto por programas y el presupuesto por resultados. Caso Plan Sumar en la Provincia de Buenos Aires, como ejemplo de modelo basado en financiamiento por resultados. (tesis de maestría, Universidd Nacional de la Plata). Argentina
- Uña, G. (2010). *Desafíos para el presupuesto en América Latina: El presupuesto basado en resultados y los sistemas de administración financiera*.
- USAID/PERU. (2010). *Acercándonos al presupuesto por resultados*.  informativa, (2da. Edición). Lima-Perú: GRAFMAR Impresiones E.I.R

VIII. ANEXOS

ANEXO A

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA: La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados del Ministerio de Educación									
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables						
¿Cuál es el nivel de influencia de la gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados la implementación del Ministerio de Educación?	Determinar cuál es el nivel de influencia de la gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados la implementación del Ministerio de Educación	La gestión administrativa influye en la implementación del presupuesto por resultados la implementación del Ministerio de Educación.	Variable independiente: Gestión administrativa						
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Rangos	Niveles		
			Planificación	Misión y Visión.	1-6	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Malo 22-55		
				Objetivos					
				Planes					
				Actividades.					
			Organización	Divide el trabajo	7-11		Bueno79-110		
				Asigna y agrupa actividades					
				Asigna recursos					
				Define responsabilidades					
			Dirección	Designa personas	12-17				
				Coordina esfuerzos					
				Comunica, motiva, lidera					
				Orienta					
			Control	Define estándares	18-22				
				Evalúa desempeño					
				Promueve acciones correctivas					
Variable dependiente: Implementación del presupuesto por resultados									
DIMENSIONES	INDICADORES	Ítem	Rangos	Niveles					
Programación presupuestaria estratégica	Actualización metodológica	1-7	Si =1 No =0	Muy útil (18-25)					
	Rediseño de programas estratégicos								
	Diseño de programas estratégicos								
	Adecuación del presupuesto por resultados								
	Diseño de sistemas y marco normativo								
Seguimiento	Seguimiento de los indicadores de resultados	8-11		Poco útil (6-11)					
	Seguimiento de indicadores de productos anuales								
	Seguimiento de indicadores de producto								
	Retroalimentación								
Evaluaciones independientes	Diseño de instrumentos	12-15			Desarrollo o inadecuado				
	Desarrollo de evaluaciones independientes								
	Establecimiento compromisos de mejora								

¿Cuál es el nivel de influencia de la dirección en la implementación del presupuesto por resultados la implementación del Ministerio de Educación?	Determinar cuál es el nivel de influencia del control en la implementación del presupuesto por resultados la implementación del Ministerio de Educación	El control influye en la implementación del presupuesto por resultados la implementación del Ministerio de Educación	Incentivos a la gestión	Negociación y suscripción de CAR	16-20		(0-5)		
				Ejecución, evaluación y reconocimientos.					
			Transparencia y monitoreo	Fortalecimiento del PpR					
				Realización de monitoreo participativo	21-25				
			Fortalecimiento de capacidades	El conocimiento y manejo de la metodología					
				El seguimiento y reporte de productos y resultados a través de indicadores de desempeño.					
				La utilización efectiva de la información por parte de los usuarios.					

TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA - INFERENCIAL
<p>Metodología Tipo de investigación La presente investigación es básica de nivel descriptivo y correlaciona la causal.</p> <p>Diseño de la investigación El Diseño del estudio no experimental de corte transversal</p> <p>Donde:</p> <p>Método: Hipotético deductivo.</p>	<p>Población La poblacional para la presente investigación, estuvo conformado por 105 trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación</p>	<p>Instrumento 1: Medición de la variable gestión administrativa</p> <p>Tipo: Cuestionario Objetivo: Sus respuestas están en Likert: Cuestionario-Ítems</p> <p>Instrumento 2: implementación del PpR</p> <p>Tipo: Lista de opinión Sus respuestas dicotómicas</p>	<p>Descriptiva</p> <p>Los resultados fueron presentados en tablas y figuras descriptivas.</p> <p>Para la contrastación de las hipótesis se empleó la regresión logística.</p>

APÉNDICE B

INSTRUMENTOS

Cuestionario de la percepción de la gestión administrativa en el Ministerio de Educación 2017

Estimado participante, le solicito responda de la manera más sincera posible, el presente cuestionario que está sujeto a reserva y solamente se realiza con fines académicos.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

	ASPECTOS CONSIDERADOS	1	2	3	4	5
1	¿Considera que la Visión y Misión tiene una difusión adecuada en la institución?					
2	¿Comprende la visión y misión de la institución?					
3	¿Identifica las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo?					
4	¿Se encuentra conforme con la jerarquía de objetivos trazados por los entes directivos en la institución?					
5	¿Considera que los planes institucionales se ajustan a la realidad existente?					
6	¿Considera que el cronograma de actividades está acorde a las necesidades de la organización?					
7	¿Considera que el trabajo está bien dividido respecto a las funciones y responsabilidades?					
8	¿Considera que la asignación de actividades corresponde con el nivel de formación y eficiencia de los colaboradores?					
9	¿Considera que cada área o departamento tiene bien delimitada su función?					
10	¿Considera que en la entidad se asignan los recursos de forma equitativa y satisfactoria a cada colaborador y área respectiva?					
11	¿Considera que existe un organigrama visible que permite delimitar la cadena de mando y amplitud de rango en la organización?					
12	¿Consideras que la designación de las autoridades se realiza por meritocracia?					
13	¿Considera que existe coordinación entre las áreas para la ejecución de alguna tarea?					
14	¿Considera que la comunicación en la organización es lineal y flexible?					
15	¿Considera que se utilizan incentivos por parte de las autoridades para incrementar en rendimiento laboral del colaborador?					
16	¿Considera que el liderazgo utilizado en la entidad es democrático?					
17	¿Considera que los encargados del proceso administrativo brindan información clara sobre los procedimientos administrativos de la entidad?					

18	¿Considera que existe una política de seguimiento estándar de los procesos realizados en ella?					
19	¿Cuentan con procesos de monitoreo de las actividades que se desarrollan en la entidad?					
20	¿Considera que la evaluación de desempeño es integral e imparcial a cada uno de los colaboradores?					
21	¿Considera que la organización luego de realizar el monitoreo y evaluación realiza acciones correctivas en pro de su mejora?					
22	¿Considera que las acciones correctivas tomadas por las autoridades son adecuadas?					

Escala de opinión para establecer el nivel de desarrollo de los componentes del Presupuesto por Resultado

Estimado colaborador:

Le agradeceremos lea atentamente cada proposición y responda si está o no de acuerdo con lo que se menciona marcando con una X, según corresponda.

Le aseguramos que la información que nos proporcione será anónima y se tratará con la mayor reserva posible..

ÍTEMS	Opinión	
	Si	No
PLANIFICACIÓN		
1. Se recibió oportunamente la actualización metodológica		
2. La actualización recibida fue de mucha utilidad en la ejecución presupuestal		
3. Se rediseñaron los programas estratégicos al implementar el presupuesto por resultados		
4. Se diseñaron nuevos programas estratégicos en el presupuesto por resultados		
5. Se adecuó el presupuesto por resultados a la realidad del Ministerio de Educación		
6. Se diseñaron los sistemas en función de la realidad del Ministerio de Educación		
ORGANIZACIÓN		
7. Se adecuó el marco normativo presupuestal a la realidad Ministerio de Educación		
8. Se realizó oportunamente el seguimiento de los indicadores de resultados anuales		
9. Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de productos anuales		
10. Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de producto trimestrales		
11. Se retroalimentó el proceso de ejecución presupuestaria con los resultados del seguimiento		
DIRECCIÓN		
12. Fue adecuada la selección de asignaciones presupuestales a evaluar.		

13. Se diseñaron los instrumentos para evaluar las asignaciones presupuestales.		
14. El desarrollo de las evaluaciones se dio en forma independiente.		
15. Se establecieron los compromisos de mejora a partir de las evaluaciones		
16. Se negociaron convenientemente los convenios de administración por resultados		
17. Se evaluó en forma justa la aplicación de reconocimiento a la gestión del presupuesto por resultados.		
CONTROL		
18. Se ejecutó la aplicación de reconocimientos a la gestión del presupuesto por resultados		
19. Se realizaron actividades para el fortalecimiento del Proceso de Presupuesto Participativo desde un enfoque de resultados		
20. Se realizaron experiencias de monitoreo participativo con miras a implementar gradualmente este nuevo mecanismo		
21. Se buscó desarrollar el conocimiento de la programación y formulación presupuestaria en todo el personal involucrado.		
22. Se buscó desarrollar el manejo de la metodología de programación y formulación presupuestaria en todo el personal involucrado.		
23. Se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal		
24. Se realizó el seguimiento y reporte de productos y resultados de la ejecución presupuestal, mediante indicadores de desempeño.		
25. Los responsables utilizaron efectivamente la información de los resultados, para mejorar la ejecución presupuestal		

APÉNDICE C
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LOS
INSTRUMENTOS

ANEXO 03: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia¹		Relevancia²		Claridad³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: PLANIFICACIÓN								
1	¿Considera que la Visión y Misión tiene una difusión adecuada en la institución?	✓		✓		✓		
2	¿Comprende la visión y misión de la institución?	✓		✓		✓		
3	¿Identifica las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo?	✓		✓		✓		
4	¿Se encuentra conforme con la jerarquía de objetivos trazados por los entes directivos en la institución?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que los planes institucionales se ajustan a la realidad existente?	✓		✓		✓		
6	¿Considera que el cronograma de actividades está acorde a las necesidades de la organización?	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN								
7	¿Considera que el trabajo está bien dividido respecto a las funciones y responsabilidades?	✓		✓		✓		
8	¿Considera que la asignación de actividades corresponde con el nivel de formación y eficiencia de los colaboradores?	✓		✓		✓		
9	¿Considera que cada área o departamento tiene bien delimitada su función?	✓		✓		✓		
10	¿Considera que en la entidad se asignan los recursos de forma equitativa y satisfactoria a cada colaborador y área respectiva?	✓		✓		✓		



ESCUELA DE POSGRADO

11	¿Considera que existe un organigrama visible que permite delimitar la cadena de mando y amplitud de rango en la organización?	✓	No	Si	No	Si	No
DIMENSIÓN 3: DIRECCIÓN							
12	¿Consideras que la designación de las autoridades se realiza por meritocracia?	✓		✓		✓	
13	¿Considera que existe coordinación entre las áreas para la ejecución de alguna tarea?	✓		✓		✓	
14	¿Considera que la comunicación en la organización es lineal y flexible?	✓		✓		✓	
15	¿Considera que se utilizan incentivos por parte de las autoridades para incrementar en rendimiento laboral del colaborador?	✓		✓		✓	
16	¿Considera que el liderazgo utilizado en la entidad es democrático?	✓		✓		✓	
17	¿Considera que los encargados del proceso administrativo brindan información clara sobre los procedimientos administrativos de la entidad?	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: CONTROL							
18	¿Considera que existe una política de seguimiento estándar de los procesos realizados en ella?	✓		✓		✓	
19	¿Cuentan con procesos de monitoreo de las actividades que se desarrollan en la entidad?	✓		✓		✓	
20	¿Considera que la evaluación de desempeño es integral e imparcial a cada uno de los colaboradores?	✓		✓		✓	
21	¿Considera que la organización luego de realizar el monitoreo y evaluación realiza acciones correctivas en pro de su mejora?	✓		✓		✓	
22	¿Considera que las acciones correctivas tomadas por las autoridades son adecuadas?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg: *Leonidas Echarde Pando Sussoni*

DNI: *09602489*

Especialidad del validador: *Psicología*

Lima, de *Abril* del 20 *18*

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

[Firma]

Firma del Experto Informante.

Dr. Leonidas E. Pando Sussoni
DOCENTE POSGRADO UCV

ANEXO 06: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL PRESUPUESTO POR RESULTADO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1: Programación presupuestaria estratégica 1. Se recibió oportunamente la actualización metodológica	✓		✓		✓		
2	La actualización recibida fue de mucha utilidad en la ejecución presupuestal	✓		✓		✓		
3	Se rediseñaron los programas estratégicos al implementar el presupuesto por resultados	✓		✓		✓		
4	Se diseñaron nuevos programas estratégicos en el presupuesto por resultados	✓		✓		✓		
5	Se adecuó el presupuesto por resultados a la realidad del Ministerio de Educación	✓		✓		✓		
6	Se diseñaron los sistemas en función de la realidad del Ministerio de Educación	✓		✓		✓		
7	Se adecuó el marco normativo presupuestal a la realidad del Ministerio de Educación	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Seguimiento	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Se realizó oportunamente el seguimiento de los indicadores de resultados anuales	✓		✓		✓		
9	Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de productos anuales	✓		✓		✓		
10	Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de producto trimestrales	✓		✓		✓		
11	Se retroalimentó el proceso de ejecución presupuestaria con los resultados del seguimiento	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Evaluaciones Independientes	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Fue adecuada la selección de asignaciones presupuestales a evaluar	✓		✓		✓		

13	Se diseñaron los instrumentos para evaluar las asignaciones presupuestales	<input checked="" type="checkbox"/>								
14	El desarrollo de las evaluaciones se dio en forma independiente.	<input checked="" type="checkbox"/>								
15	Se establecieron los compromisos de mejora a partir de las evaluaciones	<input checked="" type="checkbox"/>								
DIMENSIÓN 4: Incentivos a la Gestión										
16	El desarrollo de las evaluaciones se dio en forma independiente.	<input checked="" type="checkbox"/>								
17	Se establecieron los compromisos de mejora a partir de las evaluaciones	<input checked="" type="checkbox"/>								
18	Se ejecutó la aplicación de reconocimientos a la gestión del presupuesto por resultados	<input checked="" type="checkbox"/>								
DIMENSIÓN 5: Transparencia y monitoreo participativo										
19	Se realizaron actividades para el fortalecimiento del Proceso de Presupuesto Participativo desde un enfoque de resultados	<input checked="" type="checkbox"/>								
20	Se realizaron experiencias de monitoreo participativo con miras a implementar gradualmente este nuevo mecanismo	<input checked="" type="checkbox"/>								
DIMENSIÓN 6: Fortalecimiento de Capacidades										
21	Se buscó desarrollar el conocimiento de la programación y formulación presupuestaria en todo el personal involucrado.	<input checked="" type="checkbox"/>								
22	Se buscó desarrollar el manejo de la metodología de programación y formulación presupuestaria en todo el personal involucrado.	<input checked="" type="checkbox"/>								



23	Se formularon los indicadores de desempeño para la ejecución presupuestal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
24	Se realizó el seguimiento y reporte de productos y resultados de la ejecución presupuestal, mediante indicadores de desempeño.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25	Los responsables utilizaron efectivamente la información de los resultados, para mejorar la ejecución presupuestal	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg: *Leonidas Edmundo Pando Sussoni* DNI: *09602489*

Especialidad del validador: *Asesor Metodológico*

Lima, de *Abil* del 20*14*

24

EPS

Firma del Experto Informante.

Dr. Leonidas E. Pando Sussoni
DOCENTE POSGRADO UCV

APÉNDICE D

MATRIZ DE DATOS

Matriz de datos de la variable presupuesto por resultados																										
	Dimensión 1							Dimensión2					Dimensión 3			Dimensión 4			D. 5		Dimensión 6					
	I 1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	
1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	4	5	2	2	2	2	1	9	1	1	2	5
2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	
3	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	
4	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	
5	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	
6	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	
7	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
8	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
9	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	
10	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
11	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	
12	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	
13	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	
14	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	
15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
16	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	
17	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
18	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	
19	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	
20	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	
21	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	
22	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	
23	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
24	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	
25	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
26	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
27	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	
28	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	
29	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	
30	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	
31	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	
32	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	
33	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
34	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	
35	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
36	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
37	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
38	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
39	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
40	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
41	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	
42	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
43	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	
44	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
45	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
46	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	
47	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	
48	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
49	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	
50	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	
51	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	
52	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	
53	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	
54	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	
55	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
56	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	
57	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	
58	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	
59	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
60	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	
61	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	
62	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	
63	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	

Matriz de datos de la variable Gestión Administrativa																							
	Dimensión 1						Dimensión 2					Dimensión 3						Dimensión 4					
N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	
1	4	4	4	3	3	5	3	3	4	3	2	1	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	
2	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	4	4	5	
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	2	5	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4	4	
5	3	5	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	
7	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	4	
8	3	5	5	4	3	5	1	3	1	3	1	2	2	3	1	1	3	1	1	3	3	2	
9	2	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	
10	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
11	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	
12	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	
13	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	
14	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	
15	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
17	3	4	5	4	4	5	3	3	5	5	1	5	1	5	1	3	1	4	3	4	4	4	
18	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
19	2	4	1	3	2	4	5	2	2	1	2	2	2	4	1	1	3	2	3	2	1	1	
20	1	3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	
21	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
22	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	
23	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
24	4	5	5	3	3	2	4	4	4	2	3	4	4	5	1	3	5	4	2	1	1	1	
25	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	
26	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	
27	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	
28	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	
29	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	
30	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	
31	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
32	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	
33	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	
34	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	1	5	3	3	4	3	3	2	
35	3	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	5	4	
36	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	
37	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
38	3	5	5	4	4	5	3	4	4	3	2	2	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	
39	2	5	4	4	5	5	5	5	3	2	2	1	2	3	1	1	2	2	1	3	2	3	
40	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
41	1	4	5	4	5	5	4	4	4	3	2	3	4	4	2	4	2	3	4	4	4	5	
42	5	5	3	3	3	4	4	3	5	4	3	3	2	4	4	3	2	3	5	4	4	3	
43	3	4	4	3	2	1	2	3	2	3	1	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	
44	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	2	
45	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
46	4	4	2	1	2	4	1	2	1	1	2	1	2	3	1	1	3	2	1	3	2	1	
47	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	
48	3	4	5	4	5	5	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	4	4	4	
49	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
50	3	5	3	2	3	4	2	2	3	3	3	2	2	3	1	1	2	3	1	2	1	2	
51	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	
52	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	
53	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	
54	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	1	2	3	
55	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	
56	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	
57	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
58	2	3	4	4	2	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	
59	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
60	2	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	5	2	3	3	4	4	
61	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	

62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
63	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	5	3	3	2	3	4	5	2	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3
67	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4
68	3	5	4	3	2	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5
69	2	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3
70	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3
71	3	3	2	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
72	5	5	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
73	3	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3
74	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
75	5	4	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3
76	4	5	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3
77	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
78	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
79	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3
80	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
81	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
82	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	3	3	5	3	3	5	3	3	5	4
84	4	5	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3
85	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
86	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
87	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4
88	3	2	4	5	4	4	5	3	3	2	5	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5
89	4	5	4	4	3	2	3	2	3	3	1	1	2	2	1	3	3	2	2	4	2	2
90	2	5	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2
91	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
92	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
93	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
94	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	1	5	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3
95	3	4	3	5	4	3	2	4	4	4	3		4	3	4	5	5	4	3	2	3	4
96	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3
97	3	3	2	2	1	3	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
98	5	5	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
99	3	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4	4	3	3	3	2	3
100	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
101	5	4	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	3
102	4	5	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3
103	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
104	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
105	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3

APÉNDICE E
CARTA DE CONSENTIMIENTO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 12 de junio de 2017

Carta P. 321 – 2017 EPG – UCV LE

Señor(a)

Erika Chavez Valdivia Herrera

Ministerio de Educación

Atención:

Oficina de Administración

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **LAURA ROXANA COTRINA ABANTO** identificado(a) con DNI N.º **15748705** y código de matrícula N.º **6000138551**; estudiante del Programa de **Maestría en Gestión Pública** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"La Gestión Administrativa y su Influencia en la Implementación del Presupuesto por Resultado en el Ministerio de Educación - Lima 2016"

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
Jefe de la Escuela de Posgrado – Campus Lima Este

JPMP



APÉNDICE F
ARTÍCULO CIENTÍFICO

ESQUEMA DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados del Ministerio de Educación, Lima 2017

2. AUTOR (A, ES, AS)

Laura Roxana COTRINA ABANTO

larocass@hotmail.com

Universidad Cesar Vallejo

3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental determinar el nivel de influencia de la gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados en el personal especialista del área de presupuesto del Ministerio de Educación, 2017. Se desarrolló una investigación básica de nivel correlacional causal, bajo un enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo constituida por 105 trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación. Para la recolección de la información referida a la variables de estudio se empleó como técnica la encuesta y como instrumentos una encuesta con respuestas politómicas para medir la variable gestión administrativa y una escala de opinión con respuestas dicotómicas, para medir la variable implementación del presupuesto participativo. Los resultados evidenciaron que el 51.4% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que la gestión administrativa era adecuada y que el 47.6% estos trabajadores consideraban que la implementación del presupuesto por resultados era útil. Finalmente se concluyó que la gestión administrativa influye en un 54% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación y se recomendó implementar sistemas de capacitación continua dirigidos a mejorar la comunicación organizacional y difusión de los objetivos y metas organizacionales, así como garantizar el desarrollo de entornos de confianza y liderazgo. Dada la importancia del estudio, se recomendó además seguir

investigando acerca de los diferentes aspectos relacionados con la gestión administrativa y la implementación del presupuesto por resultados.

4. PALABRAS CLAVE

Presupuesto por Resultados - Ejecución Presupuestal.

5. ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the level of influence of administrative management in the implementation of the results budget in the Ministry of Education during the year 2016, from the perspective of specialists in the budget area of the Ministry of Education. A basic investigation of causal correlational level was developed, under a quantitative approach and non-experimental cross-sectional design. The study population consisted of 105 administrative workers in the budget execution area of the Ministry of Education. For the collection of information related to the study variables, the survey was used as a technique and as instruments a survey with polytomic responses to measure the administrative management variable and an opinion scale with dichotomous responses, to measure the variable implementation of the participatory budget. The results showed that 51.4% of administrative workers in the budget execution area of the Ministry of Education considered that administrative management was adequate and that 47.6% considered the implementation of the budget by results to be useful. Finally, it was concluded that the administrative management influences 54% on the implementation of the budget by results according to the administrative workers in the budget execution area of the Ministry of Education and it was recommended to implement continuous training systems aimed at improving the organizational communication and diffusion of the Goals and organizational goals, as well as ensuring the development of trust and leadership environments. Given the importance of the study, it was further recommended to continue investigating the different aspects related to administrative management and the implementation of the budget by results

6.-KEYWORDS

Budget for results - Budget execution

7.-INTRODUCCIÓN

En los últimos años a nivel mundial, la organización de las entidades públicas ha implementado diferentes procesos para servicios. Es importante considerar que los últimos diez años, las finanzas públicas han sufrido grandes cambios, la economía se ha tornado más inestables, la sobrecarga de tributos ha ocasionado que los contribuyentes no se sientan conformes más aún por la baja calidad de los servicios que reciben, por lo que era prioritario la implementación de nuevas técnicas presupuestarias menos rígidas y más apropiadas para los ajustes fiscales. Esta problemática fue mayor en América Latina, pues los gobiernos además de enfrentar la desigualdad y la pobreza, no contaban con herramientas fiscales adecuadas, pues la capacidad de pago de la población era muy variada. Todo esto exigió cambios significativos en la manera de gestionar los recursos de las entidades públicas, basando su desarrollo fundamentalmente en el logro de resultados y no solo en el cumplimiento de funciones, razón por la cual en muchos en la mayoría de países latinoamericanos se han implementado sistemas de gestión por resultados. Estas grandes reformas fueron establecidas dentro del plan conocido como la nueva gestión pública, promovida por el Banco Mundial e inspiradas en la gerencia del sector privado, con el objeto de modificar el modelo burocrático del Estado. La nueva Gestión Pública promueve la incorporación del aspecto gerencial en la administración del Estado, con el fin de reemplazar el modelo tradicional de organización y prestación de servicios basado en la planificación, centralización y control directo por una gerencia pública orientada a la racionalidad económica dirigida al logro de la eficiencia y eficacia. La implantación del presupuesto por resultados es un cambio no solo procedimental, sino básicamente cultural que requiere tiempo, paciencia, persistencia y flexibilidad en su implementación. Se requiere entonces de un liderazgo institucional con mandato y visión, la importancia de la amplia participación de los sectores y la participación de todos los actores involucrados. Por otro lado es importante resaltar la percepción negativa del ciudadano promedio respecto del uso de los recursos públicos, por lo que surge la necesidad de entender cuáles son los factores institucionales que contribuyen a la eficiencia del gasto público. En este contexto, el análisis de los determinantes puede contribuir a identificar reformas que logren mejorar la calidad del gasto, justificándose una vez más la necesidad de realizar estudios que intenten identificar los aspectos administrativos que determinen la eficacia de la implementación del

presupuesto por resultados. En el Perú en los últimos tiempos, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, se ha implementado progresivamente el presupuesto por resultados, sin embargo las mejoras aún no son evidentes, es necesario conocer que factores estarían favoreciendo o limitando su implementación y/o resultados esperados. La dispersión de los esfuerzos, así como los escasos impactos sociales, han dado lugar a que las diferentes instituciones gubernamentales busquen mejorar significativamente sus procesos y así lograr efectividad, al respecto es importante considerar que una gestión pública efectiva es aquella que obtiene logros tangibles para la sociedad, que van más allá de simples insumos o productos, o que producen efectos transitorios en el ciudadano, sino por el contrario es aquella que logra impactos duraderos en la calidad de vida de la población. Actualmente en el país, la institucionalidad con competencias en las temáticas de planificación, presupuesto, evaluación, monitoreo, etc., no son las más adecuadas, pues no existe articulación entre los planes estratégicos sectoriales y la programación multianual y los planes estratégicos institucionales. El Ministerio de Educación no es ajeno a esta problemática, pues son evidentes los problemas para integrar los procesos presupuestarios no existen sistemas adecuados de evaluación presupuestaria generándose grandes problemas de asignación presupuestaria. Es común encontrar sistemas de gestión rígidos, abundante normatividad que generalmente está desarticulada y muchas veces es contradictoria. Por lo expuesto, es necesario analizar los aspectos relacionados con la gestión administrativa como agentes determinantes de la implementación del presupuesto por resultados establecido como política nacional en todo estamento gubernamental del país. El propósito del presente trabajo es analizar si la gestión administrativa actual posibilita la implementación adecuada del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación, y si ésta funciona como una técnica que promueve la vinculación de la producción de las instituciones públicas con las políticas de desarrollo y a la vez con los recursos reales y financieros que requiere dicha producción

METODOLOGÍA

Como corresponde a un estudio correlacional, deberán describirse las variables de estudio y presentar los datos ordenados y organizados en tablas de

frecuencias, detallando los estadísticos de tendencia central y de dispersión. Esta información se presentó en cuadros y gráficos, con el fin de facilitar su interpretación. Para determinar la influencia de la gestión administrativa sobre el presupuesto por resultados, se empleó la prueba no paramétrica Regresión logística, pues las variables eran ordinales politómicas. (la observación y la verificación) (Lorenzano, 2010. p. 34).

8. RESULTADOS

Descripción de los resultados de la variable La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados del Ministerio de Educación, Lima 2017

Tabla 7

Gestión administrativa percibida por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	17	16.2
Regular	34	32.4
Adecuada	54	51.4
Total	105	100,0

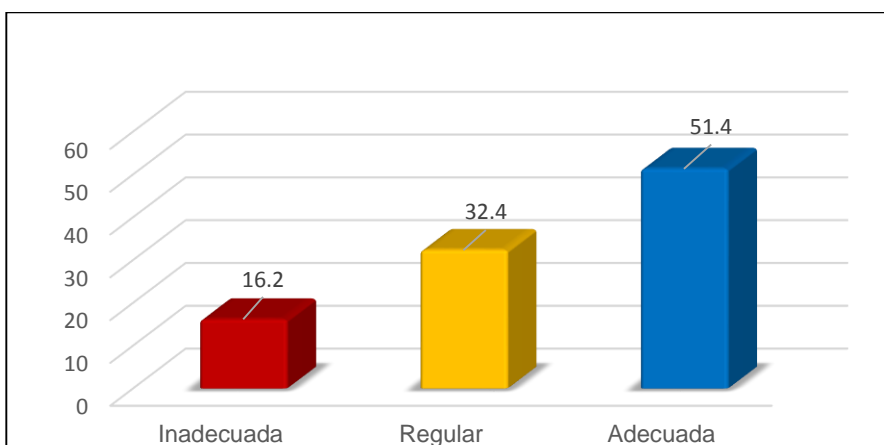


Figura 1. Gestión administrativa percibida por los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

Interpretación

En la tabla 7 y figura 1 se observó que el 51.4% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

consideraban que la gestión administrativa era adecuada, el 32.4% la consideró regular y el 16,2% como inadecuada

Descripción de los resultados de la variable presupuesto por resultado

Tabal 13

Programación presupuestaria estratégica según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo inadecuado	11	10.6
Poco útil	32	30.4
Útil	31	29.3
Muy útil	31	29.7
Total	105	100%

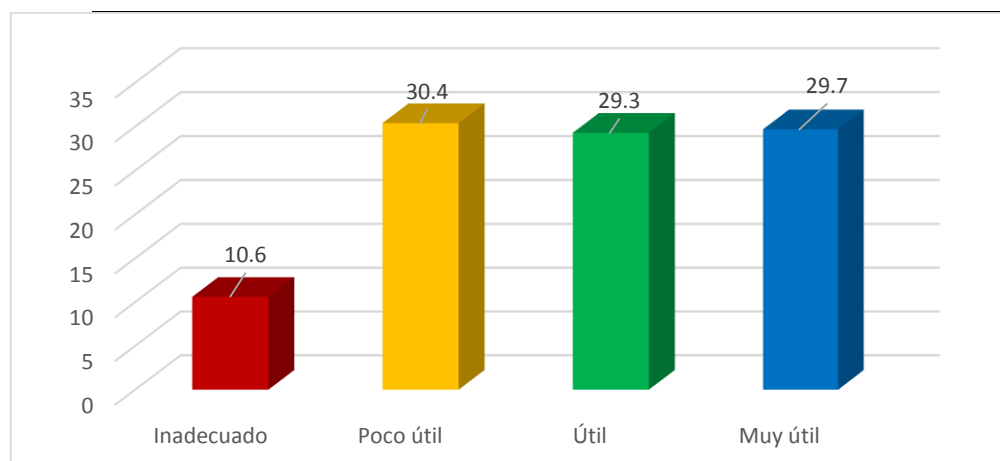


Figura 13. Programación presupuestaria estratégica según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación

Interpretación

La tabla 13 y figura 7 mostraron que el 30.4% de los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación consideraban que la Programación presupuestaria estratégica era poco útil y el 10.6 % inadecuado. Se evidenció además que el 29.3% de estos trabajadores consideraron a este instrumento como útil y un porcentaje muy similar como muy útil.

Descripción de los resultados de las variables gestión administrativa y presupuesto por resultado

Tabla 19

Ho. La gestión administrativa no influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Hi. La gestión administrativa influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Tabla 19

Información de ajuste de los modelos. Hipótesis general

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	-2 Logaritmo la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	85,835			
Final	4,502	81,333	1	,000

Hipótesis Específicos

Hipótesis específico 1

Ho. La planificación no influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Hi. La planificación influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba de estadística: Regresión logística

Los datos de la tabla 21, muestran que el valor de la significancia 0,000; que corresponde al valor del estadístico Chi cuadrado = 86,271 estaría indicando que existe al menos un valor que no es cero; es decir, que hay algún dato que explique el modelo.

Tabla 21

Información de ajuste de los modelos. Hipótesis específica 1

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	-2 Logaritmo la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	90,283			
Final	4,012	86,271	1	,000

La tabla 21, muestra los valores de Pseudo R-cuadrado, el R^2 de Nagelkerke indica que existe un 62,5% de variabilidad, la que es explicada por el modelo.

Tabla 22

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,442
Nagelkerke	,625
McFadden	,553

Conclusión.

Dado que $p = 0.000 < \alpha = 0,05$ se asume que se cumple con el modelo propuesto y se rechaza la hipótesis nula, es decir que la planificación influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke =0,625 indicó que la dimensión planificación influye en un 62,5% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación.

Hipótesis específica 2

Ho. La organización no influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Hi. La organización influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba de estadística: Regresión logística

Los datos de la tabla 23, muestran que el valor de la significancia 0,000; que corresponde al valor del estadístico Chi cuadrado = 82,919 estaría indicando que existe al menos un valor que no es cero; es decir, que hay algún dato que explique el modelo.

Tabla 23

Información de ajuste de los modelos. Hipótesis específica 2

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	-2 Logaritmo la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	87,890			
Final	4,971	82,919	1	,000

La tabla 23, muestra los valores de Pseudo R-cuadrado, el R^2 de Nagelkerke indica que existe un 58,6% de variabilidad, la que es explicada por el modelo.

Tabla 24

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,381
Nagelkerke	,586
McFadden	,599

Conclusión.

Dado que $p = 0.000 < \alpha = 0,05$ se asume que se cumple con el modelo propuesto y se rechaza la hipótesis nula, es decir que la organización influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,586 indicó que la dimensión organización influye en un 58,6% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación.

Hipótesis específica 3

Ho. La dirección no influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Hi. La dirección influye en la implementación del presupuesto por resultados.

Regla de decisión: Si $p \geq \alpha$, se acepta H_0 ; Si $p < \alpha$, se rechaza H_0

Prueba de estadística: Regresión logística

Los datos de la tabla 25, muestran que el valor de la significancia 0,000; que corresponde al valor del estadístico Chi cuadrado = 82,186 estaría indicando que existe al menos un valor que no es cero; es decir, que hay algún dato que explique el modelo.

Tabla 25

Información de ajuste de los modelos. Hipótesis específica 3

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	-2 Logaritmo la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	87,161			
Final	4,975	82,186	1	,000

La tabla 26, muestra los valores de Pseudo R-cuadrado, el R^2 de Nagelkerke indica que existe un 68,0% de variabilidad, la que es explicada por el modelo.

Tabla 26

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,477
Nagelkerke	,680
McFadden	,595

9.- DISCUSIÓN

En este capítulo se hace un análisis de los resultados a los que se arribó en la presente investigación, la contratación de la hipótesis general evidenció la gestión administrativa influía en un 54,1% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación. Esto estaría demostrando que también en este ámbito, la gestión administrativa determina más del 50% de la efectividad del presupuesto por resultados. Dado que todo proceso administrativo es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos para lograr los propósitos establecidos y que la efectividad del presupuesto por resultados depende básicamente de la información sobre los objetivos y metas de los programas y políticas públicas, tanto los esperados como los efectivamente logrados Uña, (2010). Es importante considerar además que estos resultados evidenciaron que existen otros factores que podrían estar influyendo en la efectividad del presupuesto por resultados en un porcentaje similar por lo que sería conveniente profundizar en su estudio a través de investigaciones que consideran variables como motivación, gestión del talento o liderazgo directivo. Estos resultados coinciden con lo reportado por Ardanaz, Larios y Pérez (2015) quienes al analizar el proceso presupuestario y gasto público de diferentes ministerios y programas gubernamentales en Guatemala, reportaron que la falta de previsibilidad o planeamiento influía en la ineficiencia de los programas presupuestarios y propusieron que se requería mejorar la gestión de las finanzas públicas y la calidad del gasto público de Guatemala. Así mismo coinciden con los reportes de Tubaro (2012) quien en la investigación Una visión del presupuesto por programas y el

presupuesto por resultados. Caso Plan Sumar, en la Provincia de Buenos Aires, al realizar una investigación descriptiva, reportó que la implementación del presupuesto basado en resultados en América Latina depende de las condiciones institucionales, específicamente de la gestión administrativa, la motivación, las capacidades y el apoyo legislativo, por lo que recomendó que para que se implemente adecuadamente un presupuesto por resultados se requiere un cambio radical en todo el sistema y los actores políticos deben estar suficientemente interesados y capacitados para conducir el cambio, recomendación que se toma también para la presente investigación, pues sin una gestión administrativa eficiente no se logrará la eficiencia del presupuesto por resultados, considerando que esto implica una buena planificación, organización, dirección y control de los procesos.

10. CONCLUSIONES

Primera: La gestión administrativa influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0.541 indicó que la variable gestión administrativa influye en un 54% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación.

Segunda: La planificación influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,625 indicó que la dimensión planificación influye en un 62,5% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación.

Tercera : La organización influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,586 indicó que la dimensión organización influye en un 58,6% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de educación.

Cuarta : La dirección influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,680 indicó que la dimensión dirección influye en un 68% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los

trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

Quinta : El control influye en la implementación del presupuesto por resultados. El valor Nagelkerke = 0,530 indicó que la dimensión control influye en un 53% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación.

11. REFERENCIAS

Alvarado, O. (2000). *Elementos de administración general*. Lima: Editorial Udegraf.

Acuña, R., Huaita, F. y Mesinas, J. (2012). *En camino de un presupuesto por resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación Presupuestaria*. Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.

Alvarado, B. y Morón, E. (2008). *Perú, hacia un presupuesto por resultados: afianzando la transparencia y rendición de cuentas*. Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Álvarez, J. (2010). *Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo*. Lima-Perú: Instituto Pacífico.

Arce, L. (2010). *Propuesta de incorporación de la gestión por resultados en el presupuesto público del Salvador*. (Tesis de maestría, Universidad Dr. José Matías Delgado). El Salvador.

Ardanaz, M; Larios, I. y Pérez, A. (2015). *El proceso presupuestario y el gasto público en Guatemala (2000-2012)*. Sector de Instituciones para el Desarrollo. División de Gestión Fiscal y Municipal. NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-840. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.iadb.org>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma. ed.) México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mac Graw Hill

12. RECONOCIMIENTOS

Biblioteca Universidad César Vallejo Lima Norte

Biblioteca Universidad César Vallejo Lima este

Ministerio de Educación.

DECLARACIÓN JURADA**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, **Laura Roxana COTRINA ABANTO**, estudiante (X), egresado (), docente (), del Programa maestría en gestión pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 15748705, con el artículo titulado

“La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados del Ministerio de Educación, Lima 2017”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: **Lima, 23 de agosto de 2017**

Nombres y apellidos: **Laura Roxana COTRINA ABANTO**